Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9370370
Centre d'intérêt : 130

Tranchemontagne, Laurier

La réorganisation administrative des commissions scolaires dans Vaudreuil-Soulanges / par Laurier Tranchemontagne. -- [Montréal?] : L. Tranchemontagne, 1990.
xiv, 180 f. : ill., carte ; 29 cm.

Résumé : f. xiii-xiv. "Projet d'intervention présenté à l'E.N.A.P. en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 178-180.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Organisation administrative * Commission scolaire * Questionnaire * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement) * Education des adultes

Identificateur(s) de nom : Vaudreuil-Soulanges * Mintzberg, Henry

L'objet de ce projet d'intervention est de proposer une solution à un problème d'organisation administrative des commissions scolaires du territoire de Vaudreuil-Soulanges. Le mandat consiste à recueillir et à faire l'analyse de toutes les données concernant la clientèle scolaire sur une période de cinq ans, les ressources tant humaines, matérielles que financières selon trois hypothèses tout en vérifiant leur impact sur le régime pédagogique. La démarche donne d'abord des précisions sur l'élaboration de la problématique. Elle décrit ensuite la réalité socio-politico-administrative des organisations concernées. Elle enquête sur l'opinion des pricipaux acteurs (directeurs généraux et commissaires) concernant les problèmes actuels des organisations et leur vision quant à l'avenir de ces corporations. Elle procède à l'analyse de différentes hypothèses de travail en tenant compte d'abord de la dimension éducative puis administrative et socio-politique. Elle explicite, en dernier lieu, les principaux choix qui s'offrent aux commissaires de Vaudreuil et formule les recommandations qui se dégagent de l'étude. Le questionnaire qui a servi à l'enquête est présenté en annexe.

Type de document :

1370370

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE DES COMMISSIONS SCOLAIRES DANS VAUDREUIL-SOULANGES

par

Laurier Tranchemontagne
1974-1988
(temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'E.N.A.P.
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal
Janvier 1989

1370370

EAIT
1010

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA REORGANISATION ADMINISTRATIVE DES COMMISSIONS SCOLAIRES DANS VAUDREUIL-SOULANGES

par

Laurier Tranchemontagne
1984-1988
(temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'E.N.A.P.

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Montréal

Janvier 1990

REMERCIEMENTS

L'élaboration d'un tel travail nécessite l'aide de plusieurs intervenants. Qu'il me soit d'abord permis de remercier Monsieur Gérard Ethier, directeur académique de ce projet, qui a su me guider dans le déroulement de ce travail.

Un merci spécial à Monsieur Denis Hamel, directeur général de la Commission Scolaire Vaudreuil, pour sa précieuse collaboration dans mes recherches.

Enfin, mes remerciements à ceux et celles qui ont contribué à rendre ce travail possible.

N.B. Dans le présent répertoire, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

AVANT-PROPOS

L'objet de ce projet d'intervention est de proposer une solution à un problème d'organisation administrative. Le sujet porte sur la réorganisation des commissions scolaires du territoire de Vaudreuil-Soulanges. Le mandat consiste à recueillir et à faire l'analyse de toutes les données concernant la clientèle scolaire sur une période de cinq ans, les ressources tant humaines, matérielles que financières selon trois hypothèses tout en vérifiant leur impact sur le régime pédagogique.

Cette étude a donc pour but d'aider les commissaires de la commission scolaire de Vaudreuil a prendre une décision quant à la structure administrative et politique qu'ils veulent se donner dans le cadre d'une éventuelle réorganisation sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges.

Différentes alternatives y seront étudiées en espérant que leurs impacts sur les ressources de l'organisation permettront à mesdames et messieurs les commissaires de mieux juger de la valeur de chacune.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	II
AVANT-PROPOS	III
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTE DES FIGURES	XII
SOMMAIRE	XIII
1. INTRODUCTION	2
2. Définition du problème	6
2.1 Eléments historiques	6
2.2 Situation organisationnelle	6
2.3 Formulation du problème	6
2.4 Objectifs spécifiques de l'étude	7
2.4.1 L'aspect éducatif	7
2.4.2 L'aspect administratif	8
2.4.3 L'aspect socio-politique	9
3. Cadre conceptuel	10
3.1 Revue de littérature et documentation	10
3.1.1 Littérature sur les fusions	10
3.2 Le problème des fusions	10

3.2.1 Processus d'une décision stratégique 11

3.2.2 Le modèle du processus d'une décision stratégique selon Mintzberg 13

3.2.2.1 La phase d'identification des problèmes 16

3.2.2.2 La phase de développement des solutions 18

3.2.2.3 La phase de sélection des solutions 20

3.2.2.4 La structure du processus d'une décision stratégique 21

3.2.2.5 Les limites du modèle de Mintzberg 23

3.3 L'analyse du processus décisionnel 24

3.3.1 Les acteurs 27

3.3.2 Les éléments stratégiques 27

4. La méthodologie de l'étude 34

4.1 Les entrevues individuelles 34

4.2 Le questionnaire 35

4.3 Consultation des documents 36

5. Analyse des données 39

5.1 Historique du système scolaire au Québec 39

5.2 L'environnement sociologique de Vaudreuil-Soulanges 42

5.2.1 La géographie de la région 42

5.2.2 La démographie 45

5.2.2.1 Critères de classification des municipalités 49

5.2.2.2 Evolution de la population du comté de Vaudreuil-Soulanges 50

5.2.2.3 Evolution de la population sur le territoire des trois municipalités scolaires 53

5.2.3 L'économie de la région 57

5.2.4 Les facteurs d'appartenance 59

5.3 Les commissions scolaire de Vaudreuil-Soulanges 60

5.3.1 La Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges 60

5.3.1.1 La clientèle scolaire 62

5.3.1.2 Les services éducatifs 65

5.3.1.3 Les services administratifs 67

5.3.2 La Commission scolaire Vaudreuil 68

5.3.2.1 La clientèle 68

5.3.2.2 Les services éducatifs 70

5.3.2.3 Les services administratifs 71

5.3.3 La commission scolaire Ile Perrôt 72

5.3.3.1 La clientèle 73

5.3.3.2 Les services éducatifs 75

5.3.3.3 Les services administratifs 76

5.3.4 La Commission scolaire Soulanges 76

5.3.4.1 La clientèle 77

5.3.4.2 Les services éducatifs 79

5.3.4.3 Les services administratifs 80

5.3.5 Les caractéristiques de ces organisations 81

5.4 La fusion des commissions scolaires dans Vaudreuil-Soulanges: application du cadre conceptuel 82

6. Le choix d'une des hypothèses 96

6.1 Introduction 96

6.2 La clientèle 99

6.3 La gestion des ressources 112

6.3.1 Les ressources humaines 112

6.3.1.1 Les cadres administratifs des commissions scolaires et des écoles 113

6.3.1.2 Les cadres des écoles 120

6.3.1.3 Les cadres politiques (les commissaires) 122

6.3.1.4 Les professionnels non-enseignants 127

6.3.1.5 Les enseignants 129

6.3.1.6 Le personnel de soutien 130

6.3.2 Les ressources physiques 133

6.3.2.1 Les centres administratifs 133

6.3.2.2 Les écoles du territoire 134

6.3.2.3 L'informatique 135

6.3.2.4 Le transport 136

6.3.3 Les ressources financières 136

6.3.3.1 Les économies éventuelles 137

6.3.3.2 Une marge de manoeuvre plus grande 139

6.3.3.3 Une meilleure utilisation des ressources financières 140

6.4 La dimension éducative 141

6.4.1 Le nombre de personnes affectées à l'administration 142

6.4.2 La présence de conseillers pédagogiques 142

6.4.3 La présence du centre administratif dans les écoles 144

6.4.4 La transition du primaire au secondaire 144

6.4.5 Les hypothèses de travail et la vie éducative 144

6.5 La dimension socio-politique 145

6.5.1 La double allégeance 146

6.5.2 La région d'appartenance 146

6.5.3 Le partage du pouvoir 146

6.5.4 La proximité des lieux de décision en relation avec les utilisateurs 147

6.5.5 L'efficacité de fonctionnement du gouvernement local 147

7. RECOMMANDATIONS 150

8. CONCLUSION 156

ANNEXES

A. Résolution projet d'intégration de la Commission Scolaire Vaudreuil 160

B. Résolution projet d'intégration de la Commission Scolaire Ile Perrôt 161

C. Résolution projet d'intégration de la Commission Scolaire Soulanges 162

D. Carte géographique des municipalités de la région de Vaudreuil-Soulanges 163

E. Organigramme de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges 164

F. Organigramme de la Commission scolaire Vaudreuil 165

G. Organigramme de la Commission scolaire Ile Perrôt 166

H. Organigramme de la Commission scolaire Soulanges 167

I. Résolution Commission scolaire Ile Perrôt: fin des négociations 168

J. Résolution Commission scolaire Soulanges: fin des négociations 169

K. Résolution Commission scolaire Vaudreuil: une seule commission scolaire 170

L. Calcul de la capacité d'accueil d'élèves dans les bâtiments de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges 171

M. Questionnaire d'entrevue 172

BIBLIOGRAPHIE 178

LISTE DES TABLEAUX

1. Phases du processus décisionnel et leurs sous-ensemble d'activités 15

2. Pourcentage d'accroissement de la population 1966-1986 46

3. Poids relatif des municipalités dans Vaudreuil-Soulanges 48

4. Evolution de la population des villes et des municipalités des comtés de Vaudreuil-Soulanges 52

5. Evolution de la population du territoire de la Commisison scolaire Ile Perrôt 54

6. Evolution de la population du territoire de la Commission scolaire Vaudreuil 55

7.	Evolution de la population du territoire de la Commission scolaire Soulanges	56
8.	Répartition de la clientèle par école à la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges	63
9.	Clientèle scolaire recensée de 84-85 à 88-89 à la Commission scolaire Vaudreuil	69
10.	Commission scolaire Ile Perrôt: Effectifs scolaires 1984-85 à 1988-89	74
11.	Clientèle au 30 septembre 1988 par école à la Commission scolaire Soulanges	78
12.	Projection de la population à la Commission scolaire Vaudreuil jusqu'en 92-93	101
13.	Projection de la population à la Commission scolaire Ile Perrôt jusqu'en 92-93	102
14.	Projection de la population à la Commission scolaire Soulanges jusqu'en 92-93	103
15.	Projection de la population à la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges jusqu'en 92-93	104
16.	Population scolaire regroupée en une seule commission scolaire jusqu'en 92-93	105
17.	Population scolaire intégrée Vaudreuil-Ile Perrôt	107
18.	Population scolaire Soulanges intégrée	108
19.	Population scolaire Ile Perrôt-Vaudreuil intégrée moins une partie de Vaudreuil	110

20.	Population scolaire Soulanges plus une partie de Vaudreuil	111
21.	Nombre de cadres dans une commission scolaire intégrée	114
22.	Nombre de cadres dans deux commissions scolaires intégrées	117
23.	Nombre de cadres dans deux commissions scolaires modifiées	119
24.	Les cadres des écoles	121
25.	Coûts effectifs des commissaires	123
26.	Budget: Comité de parents et d'école 87-88	126
27.	Professionnels non-enseignants	128
28.	Personnel de soutien	131
29.	Economie et coût supplémentaire	138
30.	Les conseillers pédagogiques	143

LISTE DES FIGURES

A.	Le modèle général du processus d'une décision stratégique selon Mintzberg	22
B.	Les éléments stratégiques de la dynamique décisionnelle	26
C.	Le cadre conceptuel global selon Mintzberg, Exiga, Piotet et Sainsaulieu	32

SOMMAIRE

En septembre 1988, la commission scolaire Vaudreuil précise par résolution ses intentions d'intégrer son niveau secondaire et d'éducation aux adultes.

Avant de se prononcer dans cette voie, elle forme avec les deux autres commissions scolaires locales, Ile Perrôt et Soulanges, un comité afin d'étudier différentes formules de fusion sur le territoire.

L'évolution du dossier se fait sans conviction. Le mandat du Comité est suspendu en mars 88.

La commission scolaire Vaudreuil nous confie le mandat de faire l'étude des différentes formes de regroupement possible sur le territoire sous les aspects éducatif, administratif et politique afin d'aider à la relance des négociations entre les parties.

Les difficultés à faire consensus indiquent un manque dans le processus décisionnel. L'identification des

problèmes, la recherche des solutions, leur développement ... autant de questions qui ont nourri les rencontres individuelles lors de nos interviews avec les directeurs généraux et les commissaires.

Si la fusion de toutes les commissions scolaires du territoire de Vaudreuil-Soulanges en une seule nous est apparue la meilleure solution pour la commission scolaire Vaudreuil, toute fusion avec l'une ou l'autre des commissions scolaires ne fera qu'améliorer la qualité de l'ensemble des services à la clientèle étudiante.

1. INTRODUCTION

Lors des dernières élections tenues le 4 novembre 1987 sur tout le territoire de la Commission scolaire de Vaudreuil, sept nouvelles figures sur treize ont fait leur apparition sur la scène locale.

À peine trois mois s'étaient écoulés, que déjà à la séance régulière du mois de février, la Commission scolaire indiquait clairement son intention de procéder à l'intégration de son niveau secondaire et du service de l'éducation aux adultes. La résolution, en annexe 1, reçoit l'appui très majoritaire de douze voix contre une.

À cette fin, le directeur général, M. Denis Hamel, est alors mandaté afin de faire toutes les démarches nécessaires à l'évolution de ce dossier. C'est d'ailleurs dans ce cadre de travail qu'il nous confie ce mandat touchant l'étude de divers projets de restructuration administrative avec les autres corporations scolaires de la région de Vaudreuil-Soulanges, soient la Commission scolaire Ile Perrot et la Commission scolaire de Soulanges engagées elles aussi dans la même démarche (voir résolutions en annexe 2 et 3).

Cette recherche sur les diverses possibilités d'un regroupement scolaire sur le territoire est menée dans le cadre des exigences d'un projet d'intervention pour l'obtention d'une maîtrise en administration publique.

La réalisation d'une telle étude a été rendue nécessaire principalement à cause de la dualité dans laquelle les dirigeants sont placés. En effet, les mêmes commissaires ont à prendre des décisions qui font discordance dans deux administrations différentes et ce, pour une même clientèle scolaire venant d'un même milieu. L'absence de continuité sur

le plan administratif, éducatif et même politique amène les élus scolaires à prendre certaines orientations dans leur propre commission scolaire et en prendre d'autres, pas toujours cohérentes avec les premières, au niveau régional.

La difficulté de constituer un groupe homogène, les opinions diverses selon que l'on représente une région plutôt qu'une autre, selon aussi l'importance que chacun donne soit au secteur primaire ou secondaire, enfin le plus ou moins grand nombre de décideurs, il y a 33 commissaires actuellement et le nombre tend à s'accroître avec l'augmentation de la population scolaire, voilà autant de raisons qui nous amènent à réaliser cette recherche.

Afin d'éliminer ce manque de coordination, de continuité entre le primaire et le secondaire, les commissaires de Vaudreuil ont proposé l'union des deux niveaux sous une même administration et ont demandé qu'une étude soit réalisée dans le but de les aider à prendre la meilleure décision pour les besoins de leur territoire. À savoir, la fusion avec les deux autres commissions scolaires primaires du territoire ou la fusion avec une seule, ou la formation de deux commissions scolaires intégrées avec modifications de territoires, tel est l'objet de mon mandat.

La démarche que nous entendons suivre propose d'abord l'élaboration de la problématique dans laquelle nous tenterons de cerner les raisons qui semblent motiver les

commissaires à se questionner sur leurs structures. L'étude débute d'abord par la description de la réalité socio-politico-administrative des organisations concernées. Nous nous attarderons un peu plus sur chacune d'elles afin de préciser certaines données élémentaires relatives à leurs caractéristiques organisationnelles.

Aussi, il nous importe de connaître l'opinion des principaux acteurs (directeurs généraux et commissaires) concernant les problèmes actuels des organisations et leur vision quant à l'avenir de ces corporations.

De plus, nous procéderons à l'analyse de différentes hypothèses de travail en tenant compte d'abord de la dimension éducative puis administrative et socio-politique.

Nous conclurons en explicitant les principaux choix qui s'offrent aux commissaires de Vaudreuil et en formulant les recommandations qui nous semblent les plus justes à la lumière de cette étude.

2. DEFINITION DU PROBLEME

2.1 ELEMENTS HISTORIQUES

Depuis le début des années 50, la société québécoise a connu de profondes transformations. Les valeurs de la vie traditionnelle qui avaient persisté jusque là ont laissé la place à des idées nouvelles. L'évolution des mentalités est rapide, le cadre traditionnel de l'instruction éclate, celui de l'éducation se libéralise.

La société québécoise voit son système d'enseignement se démocratiser. La réorganisation des commissions scolaires durant les années 60 est nécessaire à cause de l'augmentation de la clientèle. Le gouvernement du Québec a décrété l'accession universelle à l'école primaire et secondaire pour tous les enfants.

2.2 SITUATION ORGANISATIONNELLE

Pourquoi faut-il une nouvelle restructuration? Une première restructuration en 1968 n'a certes pas diminué les coûts totaux d'exploitation des commissions scolaires et n'a pas non plus réglé toutes les difficultés. La création de nouveaux services dans les commissions scolaires, le coût sans cesse croissant de certaines opérations, l'hétérogénéité de la mentalité des utilisateurs des services, la marge de manoeuvre administrative de plus en plus faible et la démocratie scolaire difficile à réaliser au niveau régional, voilà autant de raisons qui poussent les commissaires de Vaudreuil à s'interroger sur les diverses possibilités de restructurer les corporations scolaires existantes.

2.3 FORMULATION DU PROBLEME

Y a-t-il un projet de réforme administrative à réaliser qui permettrait aux commissaires de Vaudreuil, de mieux s'acquitter de leurs responsabilités politico-administratives

tout en maintenant un niveau de qualité des services éducatifs à celui qui est offert maintenant; ou encore ne serait-il pas préférable de maintenir le statu quo et conserver ainsi trois (3) commissions scolaires administrant l'enseignement élémentaire et une commission scolaire administrant l'enseignement secondaire sur tout le territoire?

2.4 OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'ETUDE

Devant de telles perspectives, il est de toute nécessité, avant d'entreprendre quelles que démarches que ce soient, de faire l'analyse des avantages et des inconvénients de chacune des hypothèses sous trois aspects: aspect éducatif, aspect administratif et l'aspect politique.

2.4.1 L'ASPECT EDUCATIF

Si une réorganisation devait se réaliser selon l'une ou l'autre des modalités retenues, elle doit se faire en vue d'accroitre la qualité de l'enseignement. En effet:

> " cette démarche a pour objet d'assurer à la clientèle jeune et adulte le maintien, voire l'amélioration de la qualité des services éducatifs actuellement offerts et de garantir une meilleure complémentarité entre les écoles primaires et secondaires,"[1]

Ainsi, nous essaierons au cours de cette étude d'évaluer la formule qui favorisera davantage la qualité de l'organisation par une plus grande animation pédagogique et une meilleure coordination de toutes les activités éducatives. Cette

---

[1] Lettre du ministre Claude Ryan aux commissions scolaires sur le mouvement d'intégration des enseignements, 17 octobre 1986.

éducatives. Cette coordination et cette animation doivent viser à un juste équilibre afin de fournir le maximum de ressources aux étudiants tout en n'écartant pas la clientèle défavorisée.

2.4.2 ASPECT ADMINISTRATIF

Sous ce titre, il faudra nous attarder d'abord aux clientèles visées par ce projet. Une rétrospective des cinq dernières années nous permettra, selon les tendances observées, de faire des projections pour les prochaines années.

Inutile d'insister sur l'importance capitale que représente le nombre d'étudiants pour une région donnée. C'est à partir de la taille de la clientèle que tout devient possible. Ce paramètre définit les revenus et oriente pour une très large part le type d'organisation et de services qu'une commission scolaire peut se donner.

Nonobstant ce fait, il nous faudra considérer à l'intérieur des différents projets à l'étude celui qui indiquera clairement une économie des ressources permettant ainsi de dégager une marge de manoeuvre plus grande par une meilleure utilisation des ressources disponibles.

C'est pourquoi il faudra s'attarder au secteur des ressources humaines et voir si un regroupement peut accroître la qualité des ressources humaines et résoudre les problèmes relatifs à son encadrement pour une plus grande productivité.

Quant aux services de l'équipement, existe-t-il des avantages lors d'un regroupement quant aux approvisionnements, aux immobilisations, à l'entretien physique et ménager des immeubles?

Un nouveau regroupement des commissions scolaires permettra-t-il d'augmenter la qualité de la trésorerie, du contrôle financier, des opérations comptables, de la perception des taxes et de réduire les coûts de l'enseignement sur le territoire?

2.4.3 ASPECT SOCIO-POLITIQUE

Le système d'éducation au Québec est un système décentralisé dont la gestion est assurée dans chacune des régions par un gouvernement local afin d'assurer une meilleure adéquation entre les besoins éducatifs du milieu et les services disponibles. Avant tout, les commissaires, administrateurs élus, doivent être aptes à identifier et interpréter les besoins des collectivités qu'ils représentent afin d'administrer en fonction du bien commun de ses clientèles.

Nous verrons au cours de notre étude qu'un commissaire élu doit obligatoirement assumer les responsabilités de deux (2) organismes différents: la commission scolaire locale et la régionale.

Il sera intéressant d'analyser la motivation du commissaire à la commission scolaire locale comparativement à la commission scolaire régionale. Il sera nécessaire de connaître leur volonté en général à participer activement au plan de développement scolaire à tous les niveaux.

L'efficacité de la décision dépend aussi en grande partie du degré d'implication des directeurs généraux et leurs opinions concernant l'avenir des structures politiques et administratives des organisations scolaires dans Vaudreuil et Soulanges.

3. CADRE CONCEPTUEL

Dans le chapitre précédent, nous avons traité de la problématique quant à l'intégration de deux niveaux d'enseignement relevant de deux organisations différentes et consécutivement la fusion possible en une seule ou deux commissions scolaires.

Notre objectif dans ce prochain chapitre est de relever dans la littérature les théories qui nous permettront de revoir de façon conceptuelle toute cette problématique.

3.1 REVUE DE LITTERATURE ET DOCUMENTATION

3.1.1 LITTERATURE SUR LES FUSIONS

a) Secteur privé

Il existe de nombreuses références dans la littérature au sujet des fusions dans le secteur privé. En majeure partie, il s'agit d'articles qui traitent de la question sous son aspect économique en terme de transferts d'actifs et des méthodes de profitabilité. En ce qui concerne notre sujet, ils sont peu utiles au genre d'analyse que nous nous proposons de faire.

b) Le secteur public

Au Québec, beaucoup d'institutions scolaires ont conclu des fusions et plusieurs études préparatoires à des regroupements de commissions scolaires ont été menées dans lesquelles nous retraçons la mécanique des fusions ou regroupements. Cependant, nous remarquons l'absence d'une assise théorique permettant de mettre en évidence les critères d'opportunité.

3.2 LE PROBLEME DES FUSIONS

Les entreprises publiques ont souvent choisi les fusions d'institutions pour résoudre un problème de ressources, élargir leur marge de manoeuvre ou améliorer la diffusion des

services. Ce choix est souvent intuitif sous prétexte que la fusion amène des économies de façon spontanée ou résout des problèmes de management de manière automatique.

Harold Peter Welsch (1978), après sa longue revue de littérature sur les fusions d'hôpitaux, conclut qu'il n'existe aucune étude dont la méthode puisse permettre de quantifier les économies dues aux fusions.

Au Québec, les fusions de municipalités n'ont pas réussi à contenir les coûts: les taxes ne cessent pas de grimper et la quantité des services à être remise en question.

Beaucoup de planifications de fusions s'arrêtent à la mécanique et passent outre à un management de changement. Souvent le changement semble aller de soi, de sorte qu'à l'implantation du processus de fusion, on se bute à des résistances qu'il faut payer pour acheter la paix. La résultante montre une nouvelle organisation mais dont l'efficacité et l'efficience ne répondent pas toujours aux espoirs des planificateurs.

3.2.1 PROCESSUS D'UNE DECISION STRATEGIQUE

Suite à des fusions en 1968 sur le territoire de l'Ile Perrôt et Soulanges et en 1969 sur le territoire de Vaudreuil, il ne reste que quatre commissions scolaires sur le territoire: 3 locales et la régionale. Depuis ce temps, la carte scolaire n'a pas été modifiée malgré des invitations lancées par différents ministres de l'éducation en ce sens.

En 1971, le gouvernement libéral vote la loi 27 relative aux regroupements scolaires. Ses intentions visaient à réduire le nombre de commissions scolaires à l'époque au nombre de 1100.

Plusieurs fusions se sont faites depuis ce temps au point de compter au 1er juillet 86, 100 commissions scolaires intégrées, 26 régionales et 91 locales[2]. En 1982, le projet de regroupement était relancé par le parti québécois. Le sujet a été à nouveau discuté entre les parties sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges mais le projet s'est éteint comme le projet de loi 3.

La chronologie des évènements reliés aux fusions des commissions scolaires dans Vaudreuil-Soulanges peut-elle nous permettre d'élaborer, à partir de son analyse et, plus précisement, de celle des décisions des différents acteurs concernés, une structure du processus décisionnel?

Les évènements qui relèvent de décisions non routinières ou ponctuelles, émotives ou technocratiques, font surgir parfois d'autres évènements, des réponses et des rebondissements de toutes sortes. L'étude de la trame de tels évènements ou plus spécifiquement d'une décision apparemment pas ou peu structurée, peut cependant révéler un processus décisionnel, structuré et, par surcroît, permettre de dégager des conclusions et des leçons pour l'avenir. Notre affirmation prend sa raison d'être dans les travaux d'Henry Mintzberg[3] dans lesquels ce dernier arrive à la conclusion qu'un processus décisionnel qui paraît de prime abord non structuré s'avère en réalité être un processus décisionnel structuré.

---

[2] Allocution de Thomas J. Boudreau, sous-ministre de l'éducation lors de la rencontre nationale des directions générales des commissions scolaires à Québec, 10 décembre 1986.

[3] Administrative Science Quarterly Review, June 1976, volume 21, pp. 246 à 275. Se référer à l'article d'Henry Mintzberg, Duru Raisinghani et André Théorêt.

En effet, Mintzberg fait cette démonstration à partir de l'examen de 25 décisions stratégiques prises dans différentes organisations. Ces décisions stratégiques furent étudiées une par une isolément; pour chacune, l'auteur décrit le processus décisionnel d'une façon très détaillée afin de pouvoir le subdiviser et l'analyser.

3.2.2 LE MODELE DU PROCESSUS D'UNE DECISION STRATEGIQUE SELON MINTZBERG

Dans son article (Juin 1976, p. 26) Mintzberg écrit: "C'est un engagement spécifique vers l'action, habituellement un engagement de ressources." Quant au processus décisionnel, il dit aussi: "c'est un ensemble d'actions et de facteurs dynamiques qui prend naissance grâce à un ou plusieurs stimuli et se termine lors de l'engagement à une action spécifique."

Quant à une action dite "non structurée", Mintzberg ajoute: "c'est celle qui se produit lorsque dans une organisation, le processus décisionnel suivi ne correspond pas tout à fait aux processus antérieurs et qu'il n'existe pas, à priori, par rapport à la voie choisie, de réactions prédéterminées et explicites." Quant à la décision dite "stratégique", il précise: " c'est celle où il y a innovation et complexité, et où les actions entreprises, les ressources engagées ou les précédents sont importants."

Dans son article, Mintzberg développe un cadre conceptuel utile pour l'analyse des décisions stratégiques. Il propose de concevoir la réalisation d'un projet de rationalisation comme l'aboutissement d'un processus décisionnel comportant

trois phases: soit l'identification des besoins, le développement et la sélection des solutions. Chacune de ces étapes comporte une dynamique qui lui est propre et peut se diviser en sous-ensembles d'activités, appelées "routines", comme nous l'indique le tableau 1 qui suit:

TABLEAU 1

Les phases du processus décisionnel et leurs sous-ensembles d'activités, les "routines"

PHASES	ROUTINES
I. L'identification du ou des problèmes	1) La prise de conscience du ou des problèmes 2) Le diagnostic sur leur nature
II. Le développement des solutions	3) La recherche des solutions 4) L'orientation des solutions
III. La sélection des solutions	5) Le filtrage 6) L'évaluation et le choix 7) L'autorisation

Source:

Administrative Science Quarterly, Juin 1976, vol. 21.

3.2.2.1 LA PHASE D'IDENTIFICATION DES PROBLEMES

Cette étape comprend deux "routines" dont l'une est la prise de conscience du ou des problèmes provoqués par un ou plusieurs stimuli et l'autre est le diagnostic de la nature du ou des stimuli afin d'établir la corrélation de cause à effet.

Il existe selon Mintzberg trois catégories principales de situations dans lesquelles le décideur est amené à prendre une décision: il y a les situations d'opportunité, les situations de crise, les situations de problème. Ces situations peuvent s'étaler sur un continuum comme suit:

Opportunité ——— Problème ——— Crise →

Nous constatons deux pôles extrêmes (l'opportunité et la crise) et de multiples positions intermédiaires (problème, problème-opportunité et problème-crise). Ces différentes situations peuvent se définir ainsi:

a) Opportunité: il s'agit de décisions prises à loisir, en connaissance de cause, après étude et analyse systématique et complète des faits, sans pression extérieure ou urgence interne. La principale caractéristique de cette situation est la réflexion.

b) Crise: c'est le contraire de la situation d'opportunité: il y a état d'urgence. Nous sommes en face d'une ou plusieurs difficultés aux conséquences immédiates et aux retombées tout à fait inattendues et on est sujet à des pressions. La caractéristique principale qui identifie cette situation est la rapidité de réaction.

c) **Problème**: c'est habituellement la situation la plus courante, celle où l'on ne court pas encore à la catastrophe, mais où il ne faut pas non plus perdre de temps afin d'éviter les conséquences d'une absence de décision et les complications d'une décision prise trop rapidement. La caractéristique de cette situation est la réflexion rapide et agissante.

Pour ainsi dire, la plupart des situations concrètes sont une combinaison d'opportunité et de problème ou de problème et de crise. Mais qu'est-ce qui détermine au juste le moment de l'action? L'amplitude des stimuli dépend de l'influence de la source du problème, de l'intérêt du décideur, de la certitude de la rentabilité de l'action ou de la probabilité de succès liée à la décision.

Mintzberg formule l'hypothèse suivante:

> " We can hypothesize that the perceived amplitude of an unattended stimulus decays over time; that quick reinforcement of one stimulus by another magnifies their perceived combined amplitudes; and that the greater the frequency, clarity, or consistency of related stimuli, the greater their perceived combined amplitude."[4]

Une fois que l'accumulation des stimuli a atteint un seuil, le processus décisionnel est entrepris et les ressources sont mises à contribution. Le décideur est alors placé en face

---

[4] The Structure of "Unstructured Decision Processes", Administrative Science Quarterly Review, June 1976, Volume 21, p. 253.

alors placé en face d'une nouvelle situation. En fait, aucune situation de décision stratégique apparaît au départ comme toute faite.

C'est pourquoi Mintzberg pose cette autre hypothèse:

> "We hypothesize that the first step following recognition is the tapping of existing information channels and the opening of new ones to clarify and define the issues."[5]

Ce comportement est la première étape de la routine diagnostic. Il arrive souvent que cette "routine" est en fait une activité non formelle ou implicite; elle se présente sous une forme plus formelle dans le cas où la situation problématique se situe au niveau du continuum présenté précédemment. Les situations d'opportunité exigent habituellement moins de recherche, par contre les situations problématiques intenses, de "crise", exercent énormément plus de pressions et exigent souvent trop de rapidité pour utiliser un diagnostic formel.

3.2.2.2 LA PHASE DE DEVELOPPEMENT DES SOLUTIONS

Cette phase, qui est la plus importante du processus décisionnel, comprend aussi deux "routines" dont l'une est la

---

[5] The Structure of "Unstructured" Decision Processes", Administrative Science Quarterly Review, June 1976, volume 21, p. 254.

recherche de solutions, surtout orientée vers les solutions implicites (ready-made), et l'autre, l'orientation (design) sur laquelle on se fonde pour développer les solutions sur mesure (custom-made) et les solutions préparées (modified).

Mintzberg précise: " Il y a quatre méthodes dans la recherche de solutions: 1) la mémoire, c'est-à-dire l'exploitation des connaissances acquises et de la documentation existant dans une organisation; 2) la passivité, c'est-à-dire l'attente de solutions qui pourront surgir plus ou moins accidentellement; 3) l'appât, c'est-à-dire cette situation où des solutions sont proposées à mesure que s'étend la connaissance d'un problème et 4) l'activité, c'est-à-dire l'exploration directe et l'analyse systématique des diverses solutions envisageables."

Mintzberg formule ensuite l'hypothèse suivante:

> "It seems reasonable to hypothesize that faced with repeated failure in search for an acceptable ready-made solution, the organization turns where possible to design of a custom-made solution."[6]

Dans la routine de l'orientation, les décisions peuvent être classées en deux groupes selon le type de solutions retenues: les solutions sur mesure (custom-made) et les solutions préparées (modified).

En fait, dans les cas-problèmes, les solutions sautent parfois aux yeux dès le début de la réflexion, parfois on y arrive par

---

[6] Ibid, volume 21, p. 255.

des voies beaucoup plus sinueuses ou accidentelles même. D'où quatre types de cas:

1. La solution évidente (given): celle qui s'impose tout de suite, soit que le problème est très clair, soit qu'il n'y a pas d'alternative.

2. La solution implicite (ready-made): celle qu'on découvre après une certaine réflexion et qui était contenue dans les données du problème à résoudre, mais qui n'était pas immédiatement visible.

3. La solution sur mesure (custom-made): celle à laquelle on arrive à la lumière de l'objectif visé.

4. La solution préparée (modified): combinaison de la solution sur mesure et de la solution implicite en vue de résoudre un problème particulier.

En ce qui concerne cette routine, Mintzberg pose cette hypothèse:

> "The hypothesis with the strongest support in our study is that the organization designs only one fully - developed custom - made solution."[7]

3.2.2.3 LA PHASE DE SELECTION DES SOLUTIONS

La phase de sélection est considérée en général dans la littérature comme la dernière étape du processus

---

[7] Ibid, p. 256.

décisionnel. Toutefois, comme la phase de développement peut renfermer un type de décision pouvant se subdiviser en une série de sous-décisions, chacune pouvant requérir une phase de sélection, un processus décisionnel peut donc requérir plusieurs phases de sélection. La phase de sélection comprend, selon Mintzberg, trois "routines": le filtrage, l'évaluation et le choix, l'autorisation.

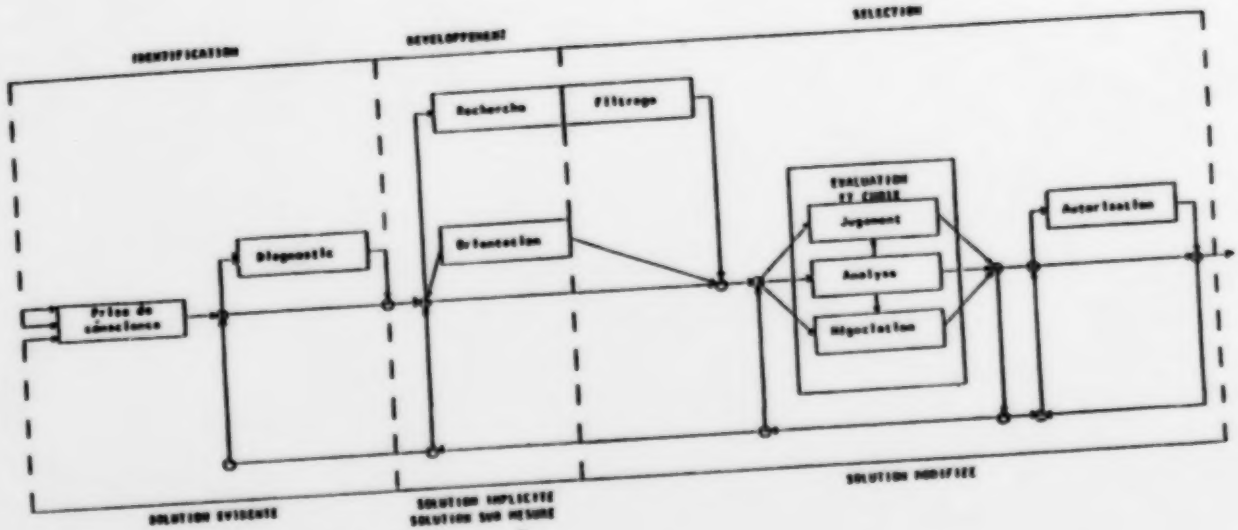
1) La "routine" de filtrage est utilisée dans la réduction d'un grand nombre d'alternatives possibles. Ainsi, le filtrage est surtout utile pour l'élimination des solutions implicites (ready-made) non appropriées et le rejet des options non applicables.

2) L'évaluation et le choix sont une "routine" utilisée dans l'investigation des solutions possibles et retenues ainsi que dans le choix d'une voie d'action. Cette routine comprend trois modes: le jugement, la négociation et l'analyse. Par contre, elle peut être soumise aux contraintes d'une multitude de facteurs, par exemple, les incertitudes inhérentes aux conséquences de tel ou tel geste.

3) Finalement, l'autorisation est la "routine" dans laquelle le plus haut niveau de l'organisation ou même, dans certains cas, d'une autre organisation, ratifie le choix.

3.2.2.4 LA STRUCTURE DU PROCESSUS D'UNE DECISION STRATEGIQUE

Mintzberg a donc développé un modèle général du processus d'une décision stratégique comprenant trois phases centrales et sept sous-ensembles d'activités appelés les "routines". Les éléments de ces modèles sont structurés de la façon suivante (Figure A):



SOURCE: Administrative Science Quarterly, June 1976, Volume 21.[8]

LEGENDE: ——— Flux formel entre les éléments.

— — Le début et la fin de chaque phase.

FIGURE A: LE MODÈLE GÉNÉRAL DU PROCESSUS D'UNE DÉCISION STRATÉGIQUE SELON MINTZBERG

FIGURE A

La ligne principale et centrale du modèle indique les deux "routines" qui font partie, normalement, de tout processus décisionnel et ce, quel qu'il soit: 1) la prise de conscience du ou des problèmes et 2) l'évaluation et le choix. En théorie, le processus décisionnel le plus simple implique la reconnaissance d'une solution évidente (given solution) et par surcroît, l'évaluation et le choix de cette même solution.

La plupart des processi décisionnels comportent aussi, selon Mintzberg, les activités de la phase de développement dans laquelle sont élaborées les solutions implicites (ready-made) et sur mesure (custom-made). Quant aux solutions préparées (modified) c'est-à-dire celles qui proviennent d'une combinaison de la solution sur mesure et de la solution implicite en vue de résoudre un problème particulier, elles apparaissent plus loin dans le processus. Elles surgissent lors de l'évaluation et du choix des solutions de telle sorte qu'elles provoquent indubitablement un retour à la phase de développement.

Ce modèle, présenté par Mintzberg, illustre un processus décisionnel, simple ou complexe, mais surtout dynamique. Chacune des phases représentées se traduit par une séquence d'événements et de sous-décisions marqués parfois par des interruptions, des délais, des rétroactions, des cycles qui peuvent se produire à n'importe quelle phase du processus décisionnel. Ce modèle n'est donc pas nécessairement linéaire: chacune des phases peut être intéractive.

3.2.2.5 LES LIMITES DU MODELE DE MINTZBERG

Dans son article, Mintzberg mentionne: " La phase de sélection des solutions est la dernière étape du processus

décisionnel." Cela signifie-t-il pour Mintzberg que le processus d'une décision stratégique prend fin lorsque le décideur a fait le choix d'une solution ou a autorisé une solution qu'il croit appropriée à une situation donnée? Aucun propos n'est tenu à cet égard dans l'article de Mintzberg et aucune mention n'est donnée sur ce qui suit la prise de décision.

Théoriquement, lorsqu'on réfère à la définition que donne Mintzberg du concept de décision, le processus décisionnel pourrait effectivement prendre fin lorsque le décideur s'est engagé spécifiquement à agir. La mise en opération de cette action pourrait constituer alors un autre processus décisionnel, mais cette fois-ci d'un différent type beaucoup plus routinier et possiblement planifié.

Il arrive parfois, comme dans le cas qui nous occupe, qu'une décision stratégique soit remise en cause lors de son implantation. Cette remise en cause devient alors une décision tout autant stratégique que la décision originale. Cette phase d'implantation d'une décision stratégique devient alors cruciale dans le processus décisionnel. Elle peut se manifester de la sorte lors d'une décision "intraorganisationnelle", identique à celle de l'étude de Mintzberg. Ceci est encore plus vrai et plus évident lorsque la décision se situe dans un contexte "interorganisationnel".

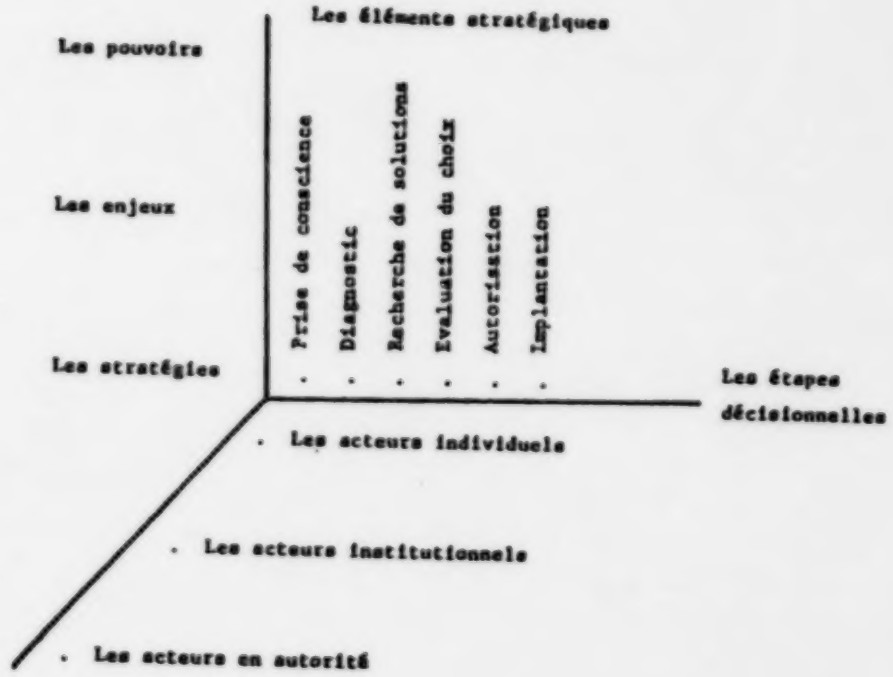
3.3 L'ANALYSE DU PROCESSUS DECISIONNEL

Comme nous l'avons vu précédemment, le cadre conceptuel développé par Mintzberg peut servir d'instrument dans l'analyse du processus suivi dans l'élaboration d'une décision stratégique. Plus précisément, en ce qui concerne notre étude, il permet de concevoir la réalisation d'un projet de

rationalisation, soit la fusion de deux ou trois commissions scolaires, comme l'aboutissement d'un processus décisionnel comportant plusieurs étapes. Chaque étape comprend des événements et des décisions mettant en cause un nombre plus ou moins grand de participants ayant des enjeux, des pouvoirs et des stratégies à défendre et à promouvoir. Chacune des étapes du processus décisionnel possède, de ce fait, une dynamique qui lui est propre.

L'analyse de la dynamique décisionnelle nous conduit ainsi à identifier, pour chacune des étapes, les acteurs en cause, les enjeux qui sous-tendent leur action et les stratégies qui les guident. De plus, avec ce type d'analyse, nous sommes à même de retracer le système de relations de pouvoir qui prévaut dans les décisions à prendre; cela permet de mettre en lumière les facteurs négatifs et positifs qui les influencent. Dans cette perspective, l'analyse des relations de pouvoir pour chacune des décisions consiste à mettre en évidence
les contributions spécifiques des divers acteurs, de même que les événements qui marquent tout le processus. L'analyse de la dynamique décisionnelle se fait donc autour des acteurs, de leurs enjeux, de leurs pouvoirs et de leurs stratégies, et ce pour chacune des phases. Tous ces éléments sont illustrés à la figure 8:

FIGURE B LES ELEMENTS STRATEGIQUES DE LA DYNAMIQUE DECISIONNELLE



Source:
L'implantation de projets de rationalisation dans le domaine des Affaires sociales: Analyse décisionnelle, décembre 1983.

3.3.1 LES ACTEURS

Il convient d'abord de s'arrêter aux acteurs, c'est-à-dire aux intervenants impliqués dans le projet de fusion.

Il peut s'agir d'acteurs individuels, c'est-à-dire de ceux qu'on appelle communément les "personnes-clé", d'acteurs institutionnels, c'est-à-dire de différents organismes locaux ou régionaux, et plus précisément de "ceux à qui le statut, la loi ou l'accord ont expressément confiés cette mission" ou encore d'acteurs en autorité: dans ce dernier cas, on réfère au Conseil des commissaires et au ministère de l'Education. Chacun de ces acteurs peut jouer un rôle ou exercer de l'influence dans une ou plusieurs étapes de la démarche décisionnelle.

3.3.2 LES ELEMENTS STRATEGIQUES

A propos de l'intervention des acteurs dans le processus de décision, trois grandes questions viennent à l'esprit: 1) Quels sont leurs enjeux en regard de la (ou des) décision(s) à prendre? 2) Dans ce cheminement, quel système de relations de pouvoir prévaut entre les acteurs et quelle est corollairement, la contribution spécifique de chacun à ce système? 3) Comment se caractérise l'influence de ces acteurs en fonction des pouvoirs qu'ils détiennent et des stratégies dont ils font usage dans leurs rapports avec les autres?

La réponse à de telles interrogations découle de l'examen de ces éléments stratégiques complexes que sont les enjeux, les pouvoirs et les stratégies.

L'analyse stratégique vise en effet à comprendre les mises en relation et les jeux possibles entre les acteurs, ces jeux étant définis en raison du pouvoir qu'ils tirent, même

inconsciemment, de leur situation relative dans l'organisation à laquelle ils appartiennent ou dans leur milieu de vie ou de travail.

Afin de mieux analyser cette trame entre les principaux acteurs, nous allons utiliser une approche développée par Exiga, Piotet et Sainsaulieu[8].

Exiga, Piotet et Sainsaulieu nous démontrent dans leur étude que la définition des enjeux ne peut être faite indépendamment des acteurs. Les enjeux par conséquent nous seront alors fournis et explicités à travers les objectifs des parties concernées.

Par enjeu, les auteurs entendent: "Ce que chaque acteur risque de gagner ou de perdre en vertu de la décision à prendre." En somme, il s'agit de l'évaluation des risques pour chacun des acteurs. Les enjeux peuvent se définir autant par rapport aux causes qu'aux conséquences et ne sont pas indépendants des niveaux d'actions et de négociations.

Ces mêmes auteurs définissent la notion de pouvoir, par rapport à un acteur donné, en tenant compte du contrôle que cet acteur détient dans des domaines moins connus par les autres acteurs. Pour ces derniers, ces domaines sont parsenés de "zones d'incertitude", alors que cet acteur s'y sent à l'aise par les connaissances qu'il a du dossier, par l'information privilégiée qu'il peut posséder grâce à des appuis de toutes sortes.

---

[8] Alain EXIGA, Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, "L'analyse sociologique des conditions de travail", Les Editions de l'Anact, collection outils et méthodes, Paris, 1981, p. 76.

S'inspirant de la typologie adoptée par Michel Crozier dans "Le phénomène bureaucratique", Exiga, Piotet et Sainsaulieu catégorisent comme suit ce qu'ils appellent les "bases du pouvoir": 1) Le savoir, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances nécessaires pour répondre aux exigences d'une fonction et dont l'importance relative, pour un acteur, est d'autant plus grande que l'incertitude est plus marquée pour les autres, que son acquisition est difficile et qu'il est rare; 2) Le contrôle des règles, c'est-à-dire la capacité d'action par rapport aux normes établies et aux règlementations en vigueur; 3) Le contrôle de l'information, c'est-à-dire la capacité d'être mieux renseigné que les autres et 4) le contrôle des moyens, c'est-à-dire celui des ressources.

Il s'agit dans l'analyse stratégique, de repérer, pour chacun des acteurs, les incertitudes face aux situations problématiques et pouvoir mettre ainsi en lumière les marges de manoeuvre dont chacun dispose, pour pouvoir agir. Chacun utilise des moyens différents pour faire face aux incertitudes et chacun les utilise pour renforcer ses positions ou son influence.

Selon Exiga, Piotet et Sainsaulieu (1981, p. 40):

> "Chaque fois que quelqu'un par la place qu'il occupe et les ressources qu'elle lui octroie, est en mesure de répondre à une incertitude importante, il en tire du pouvoir, c'est-à-dire des moyens de pression, d'action, de négociation sur d'autres membres."

Les relations des différents acteurs dans un conflit, une négociation ou participation sont des relations de pouvoir. Chaque partenaire démontre de la bonne volonté, surveille les opportunités pour améliorer sa position afin de maintenir mais surtout élargir sa marge de manoeuvre. Exiga, Piotet et Sainsaulieu définissent aussi le pouvoir en fonction de la marge de liberté dont dispose chacun pour accepter ou refuser ce qui lui est demandé et la possibilité d'imposer ses vues.

Il s'agit donc dans l'analyse stratégique, de déceler les relations de pouvoir entre les acteurs et de découvrir ainsi entre lesquels elles se jouent. Toujours selon les auteurs Exiga, Piotet et Sainsaulieu (1981, p. 41):

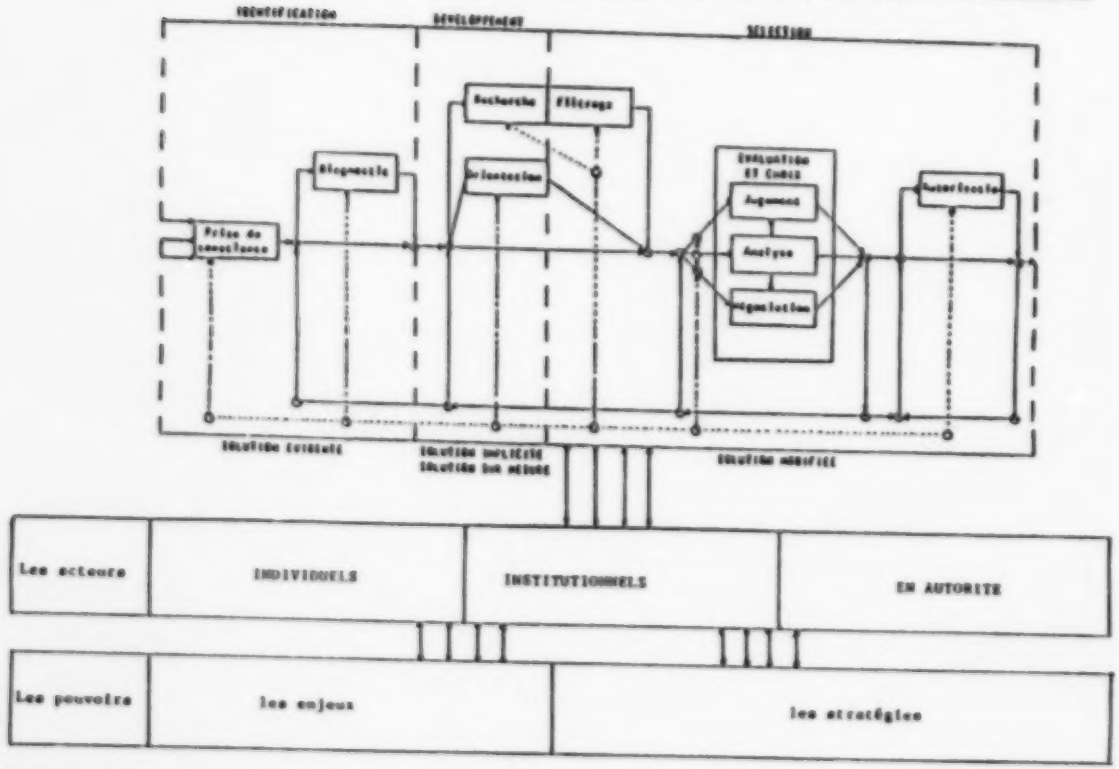
> "Les stratégies sont des ensembles de comportements habituels et stables, des uns et des autres, en vue précisement de préserver et renforcer leurs intérêts, tels qu'ils se les représentent."

Pour eux, quand nous parlons du pouvoir, nous nous intéressons aux parties qui contrôlent le comportement des autres, nous nous interrogeons sur la façon dont ces parties contrôlent ce même pouvoir. Le possèdent-ils à cause de leur rang dans la structure, ou à cause de leurs caractéristiques personnelles ou encore par leur connaissance ou simplement par le fait d'être placé par hasard au bon endroit au bon moment.

Voilà donc rassemblés tous les éléments pertinents à notre analyse stratégique d'une décision. Les acteurs, les enjeux, les pouvoirs et les stratégies sont des variables qui interagissent entre elles et déterminent ainsi la dynamique du processus décisionnel.

Ces mêmes variables viennent compléter notre schéma d'analyse que nous avons élaboré au cours de ce chapitre que l'on retrouve dans la figure C.

FIGURE C: LA CADRE CONCEPTUEL GLOBAL SELON MINTZBERG, RAISA, POIRIER ET SAINSAULIEU



Source:

FIGURE A - Modèle général d'une décision stratégique selon Mintzberg.

4. LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour pouvoir disposer de toutes les données nécessaires qui nous permettront de traiter le sujet aussi largement que possible, nous avons utilisé les deux méthodes de cueillette de données suivantes:

- les entrevues individuelles avec questionnaire administré par l'auteur; (annexe M)
- l'analyse de documents officiels statistiques des commissions scolaires de Vaudreuil-Soulanges, de la M.R.C. Vaudreuil-Soulanges et du M.E.Q.

4.1 LES ENTREVUES INDIVIDUELLES

Afin de connaître davantage le "vécu" des quatre organisations ainsi que les diverses opinions touchant l'avenir de celles-ci, nous avons rencontré:

- les quatre directeurs généraux des commissions scolaires dans Vaudreuil-Soulanges
- les présidents de ces mêmes commissions scolaires
- des commissaires choisis dans les trois commissions scolaires locales

Nous avons privilégié cette méthode parce qu'elle permet d'une part la cueillette d'informations formelles dans un entretien où l'informel a aussi libre cours. D'autre part, les réponses que nous vous fournissons sont précises et claires, laissant peu de place à l'interprétation, ce qui assure un niveau de confiance plus élevé à nos propos.

4.2 LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire que nous avons administré aux commissaires et aux directeurs généraux, visait deux points en particulier: D'une part, il fallait s'assurer d'une quantité suffisante d'informations afin d'être en mesure de proposer les meilleures solutions possibles.

D'autre part, nous voulions nous assurer de recueillir des informations identiques d'une personne à l'autre afin de pouvoir en faire la comparaison. C'est pourquoi, il convenait dans les circonstances de poser les mêmes questions.

Le questionnaire contient des questions fermées de type informatif et des questions ouvertes afin de pouvoir recueillir plus de matériel d'information, quelquefois insoupçonné.

Les questions ouvertes visent à connaître la perception qu'ont les directeurs généraux de leur organisation et de son fonctionnement et en même temps, nous voulions vérifier la congruence de leurs propos avec ceux des commissaires, particulièrement les présidents.

Nous avons voulu toucher à un certain nombre d'éléments qui nous apparaissaient importants de cerner, entre autre: le niveau administratif et politique. Finalement, nous avons abordé les différentes options de réorganisation afin de connaître le choix de chacun et les raisons qui motivent ce choix.

Nous avons aussi voulu indentifier les éléments négatifs qui ont entravé, à venir jusqu'à maintenant, la possibilité d'une

telle entente. Finalement, l'étude de certains autres moyens de rechange pouvant être mis en place pour relancer les négociations.

4.3 CONSULTATION DES DOCUMENTS

Les quatre commissions ont collaboré d'une façon très étroite avec l'auteur de l'étude pour communiquer toutes les informations consignées à l'intérieur de documents officiels et non officiels, relatives aux sujets suivants:

- données historiques
- la clientèle scolaire
- la structure organisationnelle (organigramme)
- personnel
- les budgets
- les politiques administratives
- les biens immobiliers
- états financiers
- etc.

De plus, nous avons eu accès à des documents officiels et non officiels du ministère de l'Education concernant les sujets suivants:

- statistiques québécoises sur les clientèles scolaires
- politique d'intégration

- données historiques sur le mouvement d'intégration

- impact des intégrations proposées par le M.E.Q. selon différents scénarios

- guide relatif à la formation de commissions scolaires responsables des enseignements primaires et secondaires et de l'éducation des adultes.

5. ANALYSE DES DONNEES

5.1 HISTORIQUE DU SYSTEME SCOLAIRE AU QUEBEC

Le plus grand changement qu'a connu le Québec sur le plan scolaire a été inspiré par les conclusions et les recommandations de la commission royale d'enquête sur l'enseignement communément appelée "rapport Parent", laquelle fut constituée au lendemain de la prise du pouvoir par le parti libéral dirigé alors par Jean Lesage.

Cette commission d'enquête présidée par Mgr Alphonse Marie Parent présentait son premier rapport en avril 1963 dans lequel il était recommandé la création d'un ministère de l'Education.

Ainsi, la recommandation no. 4 se lisait comme suit:

> " Nous recommandons qu'un ministère de l'Education soit constitué par la fusion du département de l'Instruction publique et du ministère de la Jeunesse. "

Le gouvernement de l'époque présente le 26 juin 1963, le projet de loi 60 instituant le ministère de l'Education et le Conseil Supérieur de l'Education.

Monsieur Paul Gérin Lajoie, député à l'époque de Vaudreuil-Soulanges, est assermenté comme nouveau Ministre de l'Education.

Suite à la création du ministère de l'Education, en s'inspirant à nouveau du rapport Parent, le ministre en profite pour lancer immédiatement une vaste opération qu'il appelle lui-même "Opération 55".

Toutefois, il faut se demander si cette opération visait uniquement la qualité de l'enseignement puisque ces regroupements étaient de fusionner les différents systèmes scolaires (primaire, secondaire, instituts, collèges classiques et écoles moyennes) du Québec selon l'objectif même du ministre.

La réforme de l'enseignement a été dans ses débuts une priorité politique indiscutable des gouvernements qui se sont succédés. À cette époque, on s'est habitué à entendre parler de constructions, d'équipements, de coûts et d'administration.

Le 18 juillet 1971, la loi 27, relative au regroupement et la gestion des commissions scolaires, est sanctionnée. Cette nouvelle loi amène des éléments nouveaux:

1. Une nouvelle délimitation sur les quartiers scolaires;
2. La création de comité d'école et d'un comité de parents;
3. La délégation de pouvoirs par le conseil des commissaires au comité exécutif et au directeur général;
4. Enfin, le nouvel article 495 B) de la loi se lit comme suit:

> " Lorsque toutes les commissions scolaires membres d'une commission scolaire régionale demandent la fusion de leurs municipalités scolaires en une nouvelle municipalité scolaire, le lieutenant-gouverneur en conseil peut, si ces commissions en font alors la demande, décréter que la commission régionale cesse d'exister. "*

---

* Loi de l'Instruction publique, chapitre 235.

Cette loi provoque, à nouveau, une réévaluation complète pour l'ensemble des commissions scolaires élémentaires. Elle leur permet de se regrouper, les 1,100 petites commissions scolaires de villes, villages et campagnes se fusionnent pour en former alors 168. En même temps, le nombre des commissaires diminue et ceux-ci siègent dorénavant à leur commission scolaire locale et en même temps à la régionale.

De neuf commissaires à la régionale, on passe à 31, ceux-ci représentent l'ensemble des commissaires élus dans chacune des trois commissions scolaires locales.

En 1975, un nouveau mouvement de réorganisation des commissions scolaires renaît au Québec dû à la baisse de la clientèle scolaire.

En 1982, la réélection du parti québécois relance les projets de restructuration des commissions scolaires. Jacques-Yvon Morin reprend le projet dans son livre vert. Camille Laurin s'en inspire et dépose le projet de loi 40. Yves Bérubé, son successeur, le récupère dans sa loi 3.

Devant les intentions bien arrêtées du gouvernement de faire une seule commission scolaire dans Vaudreuil-Soulanges, les trois commissions scolaires du territoire amorcent une étude en catastrophe afin de présenter une autre proposition au ministère. Le consensus sur deux commissions scolaires semble se faire mais les discussions achoppent sur les délimitations. Le parti québécois perd le pouvoir et le parti libéral met le projet de loi en veilleuse mais favorise toujours les regroupements volontaires. Dans Vaudreuil-Soulanges, les discussions entre les trois commissions scolaires concernées tombent au point mort.

Dans sa loi 107, le gouvernement prévoit l'élimination de la répartition confessionnelle au profit d'une répartition linguistique seulement, cela n'est pas sans poser des interrogations aux commissaires du territoire quant aux nouvelles structures. Aussi cette loi définit le statut et le mode de fonctionnement des écoles et des commissions scolaires ainsi que leurs rapports avec le Ministre et le gouvernement. Des conseils d'orientation dans les écoles sont créés par corps électoraux. L'ensemble des pouvoirs pédagogiques sont remis à l'école. Voilà autant d'indices qui portent à croire à une diminution des pouvoirs jusque là dévolus aux commissions scolaires.

Quel est le modèle de regroupement, le gouvernement a t-il l'intention d'imposer ou favoriser?

La possibilité pour les commissaires actuels de penser à une autre organisation administrative sur le territoire demeure, à condition que la preuve soit faite que l'ensemble des services pédagogiques et administratifs ne sont pas diminués.

5.2 L'ENVIRONNEMENT SOCIOLOGIQUE DE VAUDREUIL-SOULANGES

5.2.1 LA GEOGRAPHIE DE LA REGION

Le territoire de Vaudreuil-Soulanges d'une superficie de 80,534 hectares ou 32,592 acres est ceinturé par le lac St-François, le lac St-Louis, le lac des Deux Montagnes. Il forme un triangle au confluent du fleuve Saint-Laurent et de la rivière Outaouais dont les limites s'étendent jusqu'à la province d'Ontario. D'un côté sur les rives de l'Outaouais s'allonge le comté de Vaudreuil et de l'autre sur les rives du Saint-Laurent baigne la région de Soulanges. A l'extrémité est du territoire se trouve l'Ile Perrôt, intercallée entre le comté de Vaudreuil dont elle fait partie et l'Ile de Montréal.

Ainsi, on constate que d'est en ouest, le territoire couvre 50 kilomètres le long de l'Outaouais, 55 kilomètres le long du Saint-Laurent en direction sud-ouest et partage environ 45 kilomètres de frontières avec l'Ontario à l'ouest.

Le territoire compte maintenant vingt-huit municipalités (carte en annexe D) dont la population est surtout concentrée dans l'EST de la région du comté de Vaudreuil. La principale cause de cette densité plus grande à l'est s'associe au mouvement migratoire vers les banlieues faisant partie de la frange de la région métropolitaine de Montréal. Quant à la région de Soulanges, nous retrouvons seulement des municipalités semi-rurales et rurales.

Le réseau routier dans Vaudreuil-Soulanges offre un accès direct aux autoroutes menant vers Toronto (via l'autoroute 20) et à Ottawa (via l'autoroute 40).

Le territoire de la Commission Scolaire de l'Ile Perrot qui fait partie du comté de Vaudreuil, a son centre administratif à Ville Ile Perrot même. Elle dessert la population de 4 autres corporations municipales.

Ces villes ou municipalités sont situées de la façon suivante par rapport à Ile Perrot:

. Pincourt	3 Km
. Terrasse Vaudreuil	4 Km
. Pointe du Moulin	12 Km
. Notre-Dame de l'Ile Perrot	7 Km

Le territoire de la Commission Scolaire de Vaudreuil dont le centre administratif est situé à Vaudreuil assure les services à 11 autres villes ou municipalités. Pour recevoir ces

services, la population de ces mêmes villes et villages doivent franchir les distances suivantes:

. Dorion	4 Km
. Hudson	12 Km
. Ile Cadieux	4 Km
. St-Lazare	10 Km
. Rigaud	28 Km
. Ste-Marthe	24 Km
. Pointe-Fortune	42 Km
. Très Saint-Rédempteur	38 Km
. Vaudreuil sur le Lac	4 Km
. St-Joseph de Soulanges *	26 Km
. Pointe des Cascades *	16 Km

* Ces deux municipalités font partie du Comté de Soulanges mais se sont intégrées à la Commission Scolaire Vaudreuil depuis 1968.

Quant à la Commission Scolaire Soulanges, elle a son siège social à Coteau Landing et dessert 8 municipalités du comté de Soulanges dont la population doit parcourir la distance suivante pour recevoir certains services:

. Coteau du Lac	5 Km
. St-Zotique	5 Km
. St-Clet	17 Km
. St-Polycarpe	12 Km
. La Station du Coteau	3 Km
. St-Télesphore	15 Km
. Rivière Beaudette	12 Km
. Ste-Justine de Newton *	22 Km

* Cette municipalité fait partie du comté de Vaudreuil mais s'est intégrée à la Commission Scolaire de Soulanges depuis 1968.

5.2.2 LA DEMOGRAPHIE

La région de Vaudreuil-Soulanges, telle que nous la connaissons aujourd'hui avec ses vingt-huit municipalités, regroupait en 1966 43,093 habitants. En 1971, 48,140 personnes y habitaient et en 1976, on y dénombrait 57,214 habitants. Au recensement de 1981, Statistique Canada identifiait 65,572 individus habitant le territoire. Le dernier recensement mené par la MRC Vaudreuil-Soulanges en 1986, arrêtait la population à 70,054, soit une augmentation de 62% en vingt ans.

Pour fins de comparaison avec la province de Québec pour la même période de 1966 à 1986, nous avons le tableau 2:

TABLEAU 2

Pourcentage d'accroissement de la population 1966-1986

	1966 %	1971 %	1976 %	1981 %	1986 %
. Région Vaudreuil-Soulanges	11,5	11,5	19	14,4	6,9
. Québec	9,9	4,1	3,4	3,3	1,6
. Différence	1,6	7,4	15,6	11,3	5,3

a. Statistique Canada, 1988

On remarque dans le tableau précédent que la région de Vaudreuil-Soulanges a connu une croissance beaucoup plus élevée que celle de la province de Québec.

La situation géographique de la région a permis d'attirer cette nouvelle population, originaire dans une forte proportion de la région métropolitaine.

Plus précisément, voici de quelle façon a évolué la population dans les différentes municipalités de la région de Vaudreuil-Soulanges tel que nous le montre le tableau 3.

TABLEAU 3

Région de Vaudreuil-Soulanges
Poids relatif de chaque municipalité
1966 - 1986

	1966b nombre	1971a nombre	1976b nombre	1981a nombre	1986c nombre
. Pincourt	5652	5899	7892	8750	9121
. Vaudreuil	3105	3043	5630	7608	8253
. Ile Perrot	3578	4021	5272	5945	6586
. Dorion	6033	6209	5843	5749	5469
. Hudson	4210	4045	4480	4414	4426
. Rigaud	1959	2138	2203	2268	2203
. Pointe du Moulin	186	184	220	249	289
. Ile Cadieux	22	45	75	99	113
. St-Lazare	1959	2150	3005	4519	5064
. Coteau du Lac	1697	1924	2589	3181	3547
. Notre-Dame de l'Ile Perrot	1294	1552	2400	2979	4325
. Ste-Madeleine de Rigaud	1633	1694	2250	2604	2725
. Les Cèdres	1846	2089	2073	3029	3321
. St-Zotique	392	1243	1519	1774	2025
. Terrasse Vaudreuil	1555	1695	1812	1753	1665
. Coteau Landing	697	846	1106	1386	1425
. St-Clet	667	951	1062	1101	1127
. Ste-Marthe	240	993	1046	1099	1055
. St-Polycarpe	1453	1376	1397	1579	1569
. Ste-Justine de Newton	920	966	893	930	860
. La Station du Coteau	954	885	869	892	966
. St-Télesphore	901	816	792	806	777
. Rivière Beaudette (p)	383	489	591	765	925
. Pointe des Cascades	659	685	726	692	641
. Vaudreuil- sur-le-Lac	201	285	433	583	673
. Très Saint-Rédempteur	335	346	436	417	483
. Pointe Fortune	339	332	367	369	400
. Rivière Beaudette (v1)	237	239	233	224	222
Total	**43107**	**48046**	**57214**	**65472**	**70055**

a. Statistique Canada
b. Recensement du Canada, 1966-76
c. Recensement M.R.C. Vaudreuil-Soulanges, 1986

Ainsi, le territoire Vaudreuil-Soulanges, comme la plupart des régions du Québec, possède une structure mixte où des municipalités à caractère urbain voisinent des municipalités à caractère rural.

Cette distinction entre les deux milieux semble importante à nos yeux, chacun présentant des caractéristiques relativement différentes.

5.2.2.1 CRITERES DE CLASSIFICATION DES MUNICIPALITES

Certaines municipalités présentent à la fois un caractère urbain et à la fois un caractère rural, d'où la difficulté de les classifier urbaines ou rurales. Ainsi certains critères ont été utilisés pour établir cette distinction. Ce sont les suivantes:[10]

" - Appartenance à un ensemble urbain existant;
- Structure d'occupation du sol;
- Autonomie en services (commerces, services, approvisionnement);
- Distribution géographique de la population;
- Utilisation de sources gouvernementales. "

A partir de ces critères utilisés, huit (8) municipalités ont été classées "urbaines" tandis que vingt (20) autres ont été identifiées "rurales" .

---

[10] M.R.C.: Etude de la population dans Vaudreuil-Soulanges, 1986.

5.2.2.2 EVOLUTION DE LA POPULATION DU COMTE DE VAUDREUIL-SOULANGES

La croissance démographique des deux milieux (urbain et rural) s'explique par le nombre de municipalités composant le milieu rural qui est beaucoup plus élevé que dans le secteur urbain. Aussi, la partie du territoire identifiée au secteur rural et semi-rural demeure environ six fois plus grande que celle de la partie urbaine à cause des terrains disponibles à la construction résidentielle dans la périphérie immédiate des villages.

La population totale du territoire s'est accrue, tel que nous l'avons déjà vu de 26,948 entre 1966 et 1986, cette augmentation se décompose comme suit:

11715 habitants en milieu urbain
15233 habitants en milieu rural

Nous pouvons constater que la population rurale s'est accrue plus rapidement que les milieux urbains. Cette augmentation s'est fait sentir dans le secteur rural particulièrement de Vaudreuil où il faut surtout compter sur la municipalité de Saint-Lazare qui contribue largement à cette croissance à cause de ses récents développements domiciliaires.

D'autre part, si nous décomposons cette même augmentation de 26,948 habitants dans chacun des comtés, nous retrouvons:

20489 habitants dans le comté Vaudreuil
6459 habitants dans la région Soulanges

Le comté de Vaudreuil a bénéficié d'une augmentation de 62% de sa population, comparativement à 65% dans Soulanges.

Cependant, l'écart en nombre d'habitants est passé de 23,335 habitants en 1966 à 37,365 habitants en 1989 entre les deux zones. En d'autres mots, trois nouvelles personnes sur quatre venaient grossir la population de Vaudreuil (tableau 4).

TABLEAU 4

Evolution de la population des villes et municipalités des comtés de Vaudreuil et de Soulanges

Comté de Vaudreuil Liste des villes	1966	1986
Vaudreuil	3105	8253
Dorion	6033	5469
Ile Perrot	3578	6586
Pointe du Moulin	186	289
Pincourt	5652	9121
Hudson	4210	4426
Ile Cadieux	22	113
Rigaud (vl)	1959	2203
N.-D. de Ile Perrot	1294	4325
Terrasse-Vaudreuil	1555	1665
Vaudreuil sur le Lac	201	673
St-Lazare	1959	5064
Ste-Madeleine de Rigaud	1633	2725
Ste-Justine de Newton	920	860
Ste-Marthe	240	1055
Très St-Rédempteur	335	483
Pointe Fortune	339	400
Total	**33221**	**53710**

Comté de Soulanges Liste des municipalités	1966	1986
Rivière Beaudette (p)	383	825
Rivière Beaudette (vl)	237	222
St-Télesphore	901	777
St-Zotique	392	2025
St-Polycarpe	1453	1569
Coteau Landing	697	1425
Coteau du Lac	1697	3547
Station du Coteau	954	866
Les Cèdres	1846	3321
St-Clet	667	1127
Pointe des Cascades	659	641
Total	**9886**	**16345**

5.2.2.3 EVOLUTION DE LA POPULATION SUR LE TERRITOIRE DES TROIS MUNICIPALITES SCOLAIRES

Etant donné que certaines municipalités sont rattachées au comté de Soulanges géographiquement mais dont les services au plan scolaire sont assurés par la Commission Scolaire Vaudreuil et vice-versa[11], il nous apparait nécessaire de présenter un tableau de l'évolution de ces populations (voir tableaux 5, 6 et 7).

[11] Résolution de la Commission Scolaire Soulanges.

TABLEAU 5

Comté de Vaudreuil

Evolution de la population du territoire de la Commission Scolaire Ile Perrot

Villes & Municipalités	1966	1971	1976	1981	1986
Pincourt	5652	5899	7892	8750	9121
Ile Perrot	3578	4021	5272	5945	6586
Terrasse Vaudreuil	1555	1695	1812	1753	1665
Pte du Moulin	186	184	220	249	289
N-D. Ile Perrot	1294	1552	2400	2979	4325
Total	**12265**	**13351**	**17596**	**19676**	**21986**

a. Recensement Canada Population: Répartition géographique. Circonscriptions électorales fédérales, catalogue 92-801, années 1971, 1976, 1981.

b. Recensement fait par la M.R.C. Vaudreuil-Soulanges, 1986.

TABLEAU 6

Evolution de la population du territoire de la Commission Scolaire Vaudreuil

Villes & Municipalités	1966	1971	1976	1981	1986
Vaudreuil	3105	3843	5630	7608	8253
Dorion	6033	6209	5843	5749	5469
Hudson	4210	4345	4480	4414	4426
Rigaud	1959	2138	2203	2268	2203
Ste-Madeleine de Rigaud	1633	1694	2250	2604	2725
Ile Cadieux	22	45	75	99	113
St-Lazare	1959	2150	3005	4519	5064
Les Cedres *	1846	2089	2073	3029	3021
Ste-Marthe	240	993	1046	1099	1055
Pte des Cascades *	659	685	726	692	641
Vaudreuil sur le Lac	201	285	433	503	673
Très St-Rédempteur	335	346	436	417	483
Pointe Fortune	339	332	367	369	400
Total	**22541**	**25154**	**28567**	**33450**	**34826**

* Municipalités du comté de Soulanges

TABLEAU 7

Comté de Soulanges

Evolution de la population du territoire de la Commission Scolaire Soulanges

Villes & Municipalités	1966	1971	1976	1981	1986
Coteau du Lac	1697	1924	2589	3181	3547
St-Zotique	392	1240	1519	1774	2025
St-Clet	667	951	1062	1101	1127
St-Polycarpe	1453	1376	1397	1579	1569
La Station du Coteau	954	885	869	892	866
St-Télesphore	901	816	792	806	777
Rivière Beaudette(vl)	237	239	233	224	222
Rivière Beaudette(p)	383	489	591	765	825
Ste-Justine Newton *	920	866	893	938	860
Coteau Landing	697	846	1106	1386	1423
Total	**8301**	**9635**	**11051**	**12646**	**13243**

* Municipalité du Comté de Vaudreuil

Nous remarquons que les populations de Les Cèdres (3321) et Pointe des Cascades (641), municipalités situées dans Soulanges mais intégrées à la Commissions Scolaire Vaudreuil, drainent vers celle-ci un bassin de clientèle plus élevé que le mouvement inverse de la municipalité de Ste-Justine de Newton qui apporte un bassin de 860 personnes à la Commission Scolaire Soulanges. Cet échange favorise nettement la Commission Scolaire Vaudreuil de 3120 habitants.

5.2.3 L'ECONOMIE DE LA REGION

La population active dans Vaudreuil-Soulanges s'établissait à 30635[12] personnes en 1981. La moitié de ces travailleurs allaient exercer métier ou profession à l'extérieur de la région plus particulièrement vers la région métropolitaine et la région de Valleyfield. Quant à la population qui oeuvrait sur le territoire, une forte proportion était à l'emploi d'entreprises de services, surtout, puisqu'il n'existe pas à proprement parlé d'industrie lourde, ni d'entreprise de fabrication ou d'usine de transformation d'envergure dans Vaudreuil-Soulanges. Il y a surtout des P.M.E. dont la plus importante est la Commission Scolaire Régionale Vaudreuil-Soulanges avec près de 400 employés.

Le reste de la population active se retrouve sur les fermes agricoles qui occupent la presque totalité du comté de Soulanges et une partie située à l'arrière du comté de Vaudreuil concentré dans les municipalités de Rigaud, Ste-Marthe et Très Saint-Rédempteur.

---

[12] M.R.C. Vaudreuil-Soulanges, Etude démographique dans Vaudreuil-Soulanges, 1986.

Ainsi, la structure économique nous laisse voir un secteur primaire peu développé, occupé en quasi totalité par l'exploitation de terres agricoles à utilisation intensive. On y compte 699[13] fermes dont la majorité sont situées dans Soulanges et plus de la moitié ont une superficie supérieure à 240 acres.

Le secteur secondaire tend à peine à se sortir de l'anonymat. Pas moins de 87% des entreprises de Vaudreuil-Soulanges comptent moins de cinquante employés mais sept entreprises cependant, en ont plus de cinquante.

Cependant, l'avenir s'annonce prometteur avec les fonderies Montupet à Rivière Beaudette qui ont débuté leurs opérations à l'automne 89 avec 600 employés.[14]

Pour l'instant, les secteurs les plus développés dans Vaudreuil-Soulanges sont: alimentaire, produits de caoutchouc et de plastique, produits électriques et électroniques et produits maritimes.

Le secteur des services dénombrait 1681 commerces en 1984, développés surtout dans le secteur Vaudreuil. Nous n'avons qu'à penser aux services gouvernementaux avec le C.L.S.C. à Ville de Vaudreuil, le bureau de placement (Dorion), le collège de la Douane et de l'Assise (Rigaud), collège Bourget (Rigaud), le Centre Administratif de la Commission Scolaire Régionale Vaudreuil-Soulanges à Vaudreuil.

---

[13] M.R.C. Vaudreuil-Soulanges, Etude démographique dans Vaudreuil-Soulanges, 1986.

[14] Journal L'Etoile, Edition du jeudi, 25 mars 89.

5.2.4 LES FACTEURS D'APPARTENANCE

Il existe peu de facteurs entre les deux comtés qui les amènent à partager naturellement des activités communes.

Le voisinage et la petite étendue du territoire sans aucun obstacle physique, n'ont pas suffi à rapprocher les deux régions. L'une est en presque totalité rurale et l'autre est en majorité urbaine.

Sur le plan des économies locales, il y a une quantité de services qui s'échangent entre les deux groupes mais chacun se réservant un pôle privilégié pour l'ensemble de ses activités; la banlieu ouest de Montréal pour les gens du comté de Vaudreuil et Valleyfield pour les gens de Soulanges, à l'exception de la municipalité de Les Cèdres dont les activités économiques se font avec Vaudreuil et la banlieu ouest de Montréal.

Or, le 3 mai 1988, le directeur des élections, M. Pierre F. Côté, rendait public la nouvelle carte électorale du Québec. L'une des modifications touchait effectivement le comté de Vaudreuil-Soulanges qui comptait 47816 électeurs.

La Commission de la représentation électorale a procédé à la division de la circonscription. Deux nouveaux comtés ont été formés, l'un "Vaudreuil" et l'autre "Salaberry-Soulanges". La circonscription de Vaudreuil compte maintenant 36443 électeurs éligibles alors que Salaberry-Soulanges compte 43263 électeurs, soient 31890 Salaberry, 11373 Soulanges.

Depuis l'avènement de la M.R.C., le rapprochement des municipalités de Soulanges et de Vaudreuil était devenu une réalité. Un sentiment d'appartenance commençait à se

développer entre les deux régions et voilà que cette refonte risque de tout remettre en question. Quel lien restera-t-il entre les deux régions. La M.R.C. Vaudreuil-Soulanges en principe continue d'exister mais que lui réserve l'avenir. Il y a bien sûr le lien scolaire qui depuis l'opération 55 créait la Régionale Vaudreuil-Soulanges. Actuellement c'est le seul lien solide qui existe encore et pour combien de temps puisqu'il est le sujet du présent travail.

5.3 LES COMMISSIONS SCOLAIRES DE VAUDREUIL-SOULANGES

Le but de ce présent chapitre vise les deux objectifs suivants:

- faire connaître les organisations qui sont l'objet de notre étude;
- identifier certaines réalités reliées à la clientèle à desservir, identifier un certain nombre de problèmes reliés aux structures de ces organisations.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous aborderons les éléments concernant l'inplantation des organismes, des clientèles desservies jusqu'en 1987 et des structures reliés aux services éducatifs et des services administratifs des centres administratifs de ces corporations.

5.3.1 LA COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE VAUDREUIL-SOULANGES

Il est intéressant de rappeler qu'au moment où le ministre de l'Education lance son opération 55 et avant même la création du ministère de l'Education, un certain nombre de territoires s'organisent selon les objectifs mêmes de l'opération 55.

C'est ainsi que des régions comme Chambly, Le Gardeur, Lanaudière et Vaudreuil-Soulanges décident de se constituer en commission scolaire régionale pour assurer sur leur territoire un enseignement de qualité au niveau secondaire. En 1962, il existe déjà deux régionales sur le territoire, celle de Vaudreuil et de Soulanges, il n'y avait qu'un pas à franchir pour répondre au projet du ministre de l'Education, Paul Gérin Lajoie, alors député du comté, afin de créer une seule commission scolaire régionale sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges en 1964.

Jusqu'en 1971, cette commission aura neuf (9) commissaires d'élus qui agiront comme administrateurs afin de répondre au besoin de vingt-trois (23) commissions scolaires locales.

A partir de 1972, le Conseil des commissaires est formé de trente et un élus provenant de trois commissions scolaires regroupées: Ile Perrot, Soulanges et Vaudreuil.

Les représentants se répartissent comme suit:

Vaudreuil	13 commissaires
Ile Perrot	9 commissaires
Soulanges	9 commissaires

Notons que les représentants de Vaudreuil et de l'Ile Perrot font partie du comté de Vaudreuil ce qui représente au départ un poids certain face aux représentants de Soulanges.

A ses débuts, le siège social se situe à Vaudreuil, il est localisé depuis 20 ans dans l'édifice du Centre Culturel sur le campus polyvalent de la Cité des Jeunes où nous retrouvons aussi aujourd'hui trois écoles secondaires et institut

technique afin de répondre aux besoins des élèves de la Commission Scolaire Ile Perrot et celle de Vaudreuil. Une école polyvalente à Saint-Polycarpe dessert la clientèle de la région de Soulanges et un sous-centre maintenu à Rigaud offre aux élèves de cette région les cours (secteur général) de secondaire I à secondaire IV inclusivement. Cette dernière école n'existe plus depuis 1986, les élèves ayant été dirigés vers la polyvalente de Saint-Polycarpe.

5.3.1.1 LA CLIENTELE SCOLAIRE

Cette commission scolaire a une clientèle assez réduite si on la compare à d'autres commissions scolaires du Québec. Cependant, elle vient au 73e rang sur un total de 169 commissions scolaires.

TABLEAU 8

Répartition de la clientèle par école à la Régionale Vaudreuil-Soulanges

	84-85	85-86	86-87	87-88	88-89
Comté Soulanges					
Ecole Polyvalente St-Polycarpe	982	1027	938	1000	1025
Comté Vaudreuil					
Ecole Secondaire Vaudreuil	1530	1545	1546	1681	1689
Ecole Secondaire Rigaud	249	225	-	-	-
Ecole Secondaire Catholique Anglaise Vaudreuil	393	356	346	350	322
Ecole Enseignement technique Paul Gérin Lajoie (Vaudreuil)	638	433	327	219	205
Ecole Secondaire Lionel Groulx	616	586	635	607	643
Total	**4408**	**4172**	**3792**	**3857**	**3884**

a. Relevés statistiques sommaires des écoles au 30 septembre de chaque année.

Une seule évidence dans ce tableau, c'est la diminution des effectifs d'environ 15% en cinq ans.

La diminution la plus significative se remarque à l'Ecole Secondaire d'enseignement technique Paul Gérin Lajoie où les effectifs sont passés de 638 élèves en 84-85 à 219 en 87-88, soit une diminution de plus de 65%.

Plusieurs raisons justifient cette baisse de clientèle. D'abord, soulignons la tendance au niveau provincial d'une diminution générale des effectifs qui a amené les écoles de formation générale à conserver leurs élèves plus longtemps.

En 85-86, l'ouverture d'une première école de machinerie lourde sur le territoire de la C.E.C.M. a cessé d'alimenter l'école technique Paul Gérin Lajoie dont les demandes d'inscription s'élevaient à deux cents annuellement.[18]

Notons aussi que l'impact de la fermeture de l'école secondaire de Rigaud en juin 1986 au bénéfice de l'école polyvalente Soulanges, n'a pas permis de récupérer totalement les 225 élèves théoriquement transférés. Les inscriptions dans cette dernière école ont passé de 938 inscriptions au 30 septembre 1985 à 1027 inscriptions au 30 septembre 1986, soit une augmentation de 89 élèves seulement. On peut déjà conclure que moins de 40% des élèves ont accepté ce transfert, le reste pour la plupart préférant fréquenter le Collège Bourget de Rigaud, institution privée qui offre un cours de formation générale de niveau secondaire pour internes et externes.

---

[18] Statistiques Ecole Technique Paul Gérin Lajoie, années 83-84 et 84-85. Jacques Desjardins, coordonnateur à la formation professionnelle, C.S.R.V.S.

A cet effet, nous devons noter qu'un nombre assez important d'étudiants de la région Vaudreuil-Soulanges fréquente cette institution. Au 30 septembre 1986, il y avait 324 étudiants inscrits, alors qu'en 87-88 on en dénombrait 325 sur une clientèle de 1252 dont 961 pensionnaires et 291 externes.

L'ensemble de toutes ces données justifient selon nous largement cette diminution des effectifs scolaires qui se sont ventilés en dehors du réseau.

5.3.1.2 LES SERVICES EDUCATIFS

Au centre administratif, le directeur des services de l'enseignement assure la direction et la coordination des services pédagogiques. Pour l'assister dans ses fonctions et assumer ses responsabilités dans le domaine de l'enseignement, il est assisté d'un conseiller en mesure et évaluation.

De plus, avec la collaboration des directeurs d'écoles réunis en table de gestion, il planifie et coordonne l'enseignement du niveau secondaire qui se dispense à l'intérieur de chacune des écoles.

Quatre écoles offrent des enseignements de type général, une de type professionnel presque exclusivement. La clientèle en formation générale recrute 94% de la clientèle actuellement alors qu'à peine 6% (219 élèves) suivent des cours de formation professionnelle.

En 1988, deux cent cinquante-neuf professeurs dispensent les tâches de l'enseignement. Cinq directeurs, assistés de huit directeurs-adjoints, une adjointe administrative et une technicienne en organisation scolaire administrent les écoles.

Au service de l'Education aux adultes, les interventions se font au niveau de trois champs en particulier:

- les services conseils
- les services de support à la formation
- les services de formation

Un directeur, un directeur-adjoint, deux coordonnateurs à la formation, un conseiller pédagogique et un technicien en formation se concertent dans leurs interventions à la formation et au développement des adultes de la régionale.

Les activités de formation sont dispensées par 6 enseignants dans deux centres de formation: l'atelier-école Les Cèdres et l'école Paul Gérin Lajoie et quatre autres enseignants font de la formation sur mesure dans l'industrie.

Les activités ont totalisé environ 32,000 heures/élèves de formation en 86-87.

Le directeur du service aux élèves doit en principe s'occuper de la coordination du service de psychologie, d'orientation, d'information scolaire et professionnelle, d'orthopédagogie, de psycho-éducation et de dépistage.

Actuellement, ce service dispose d'une personne qui agit comme psycho-éducatrice et orthopédagogue et d'une animatrice attachée aux activités de la vie étudiante. Les autres ressources sont dispersées dans les écoles, entre autre, deux conseillers en orientation, deux conseillers en information scolaire et professionnelle, deux infirmières, trois travailleurs sociaux, quatre animateurs de pastorale, une psycho-éducatrice et trois techniciens en loisirs voient à l'encadrement des activités étudiantes.

Le service d'approvisionnement relève de cette direction. Nous y retrouvons un régisseur des achats et une agente de bureau pour assurer les tâches.

Enfin, la supervision du transport scolaire où nous retrouvons un régisseur et un adjoint relève de sa compétence.

5.3.1.3 **LES SERVICES ADMINISTRATIFS**

La direction générale de la Commission Scolaire Régionale Vaudreuil-Soulanges se compose du directeur général et de quatre directeurs de service qui l'assistent dans ses tâches administratives.

Les responsabilités du secrétariat général sont assurées par une personne qui en même temps est directeur général adjoint.

Le service du personnel est dirigé par un cadre dont la tâche est totalement dirigé à l'administration des conventions collectives. Pour l'assister dans ce travail, il peut compter sur l'aide d'un conseiller en gestion de personnel, un technicien en informatique à demi-temps et de deux agents de bureau.

La direction des services financiers est assurée par une personne et voit à la coordination de quatre agentes de bureau et d'un technicien en informatique à demi-temps pour répondre aux besoins de l'organisation.

Le service de l'équipement est dirigé par un un cadre et pour l'assister dans ses fonctions, il est entouré d'une technicienne en administration, d'un régisseur de l'entretien et d'une agente de bureau. Afin de satisfaire aux tâches, il dispose de quatorze personnes allant du plombier, peintre,

ouvrier, chauffeur de camion, concierge jusqu'au gardien.

Pour assurer une meilleure supervision, le directeur général fait appel à une table de gestion composée des principaux des écoles (5) et des cadres de services. Les réunions ont lieu tous les lundis de chaque mois. (voir organigramme en annexe E)

Dans l'ensemble des services pédagogiques et administratifs, nous retrouvons 80 employés qui assurent le soutien aux écoles (35) et au centre administratif (45).

5.3.2 LA COMMISSION SCOLAIRE VAUDREUIL

Le 1er juillet 1969, voyait la fusion de neuf municipalités scolaires du comté de Vaudreuil en la Commission Scolaire de Vaudreuil élémentaire. Plus précisément, cette nouvelle corporation inclue les municipalités scolaires suivantes: Dorion, Vaudreuil, Hudson, Les Cèdres, Rigaud, Saint-Lazare, Sainte-Marthe, Très Saint-Rédempteur et Pointe-Fortune.

Le nombre de commissaires a été fixé à neuf.

Le siège social est situé à Vaudreuil depuis 1969. Ce choix a certes été influencé par la vocation naturelle de "chef-lieu" que cette ville assume depuis toujours.

5.3.2.1 LA CLIENTELE

Cette commission scolaire locale dessert une clientèle de 3470 élèves au 30 septembre 1988, soit une augmentation d'environ 15% depuis les cinq dernières années comme nous le démontre le tableau 9.

TABLEAU 9

Clientèle scolaire recensée de 84-85 à 88-89 à la Commission Scolaire Vaudreuil

Année	84-85	85-86	86-87	87-88	88-89
Français	2884	3007	3136	3292	3299
Anglais	123	123	143	162	171
Total	**3007**	**3130**	**3279**	**3454**	**3470**

a. Sommaire des écoles au 30 septembre de chaque année.

Au chapitre des effectifs, elle vient au 86e rang sur 169 commissions scolaires.

Il faut noter que près de 50% de la clientèle francophone se concentre dans quatre écoles: St-Jean-Baptiste et Ste-Trinité à Dorion, St-Michel et Ste-Madeleine à Vaudreuil. Cette concentration s'explique par la proximité de ces deux villes situées tout à fait à l'est du comté et à peine à trente minutes du centre ville de Montréal. Quant au reste de la clientèle, elle se disperse dans six écoles à travers le territoire.

5.3.2.2 **LES SERVICES EDUCATIFS**

La directrice des services de l'enseignement a comme responsabilité la planification, la coordination et l'organisation des activités suivantes:

. l'enseignement
  - programmes d'étude
  - méthodologie
  - mesure et évaluation, contrôles, examens

. moyens d'enseignement
  - informatique appliquée à la pédagogie
  - audio-visuel
  - centre de documentation

. organisation de l'enseignement
  - aménagement du temps
  - formation des groupes
  - distribution des ressources

Les ressources professionnelles mises à sa disposition pour la seconder dans ses tâches, s'élèvent actuellement à quatre personnes ce qui équivaut à un peu plus de trois personnes à temps plein. En septembre 1988, nous retrouvions une conseillère en mesure et évaluation et en français, un conseiller en mathématiques et sciences, une conseillère, à 4 jours/semaine, en morale et catéchèse et enfin un conseiller à

raison de 2 jours/semaine en informatique au service des écoles.

Afin d'assurer une meilleure supervision, la directrice anime une table de gestion des directeurs d'école et des cadres de service au moins une fois par mois. Cette table discute des problèmes relatifs aux programmes de formation et à l'organisation de l'enseignement et fait recommandation au conseil des commissaires des politiques relatives à adopter dans ces domaines.

L'enseignement est dispensé à l'intérieur de neuf écoles institutionnelles incluant dix écoles physiques. Cent-cinquante-cinq professeurs assument les tâches d'éducation auprès des élèves. Neuf directeurs assurent la gestion des écoles et un coordonnateur à demi-temps est responsable des services aux élèves en difficulté.

Relevant aussi du service de l'enseignement, il y a une équipe de professionnels en service personnel aux élèves.

Dans cette équipe, nous retrouvons un psychologue à demi-temps, une orthophoniste à 4 jours/semaine, deux travailleurs sociaux et trois infirmières.

5.3.2.3 LES SERVICES ADMINISTRATIFS

Le directeur général compte sur deux autres cadres pour l'appuyer à ce niveau.

Une première personne cumule le poste de secrétaire général et de directeur du service des ressources humaines où une

conseillère en gestion de personnel l'assiste. Un autre cadre dirige le service des finances et de l'équipement et agit en même temps comme directeur général adjoint.

Onze personnes à temps complet assurent le soutien au centre administratif, dix secrétaires sont affectées dans les écoles, onze concierges et un ouvrier spécialisé voient à l'entretien des écoles.

Notons particulièrement les efforts faits au niveau de l'enseignement dans le but de monter une équipe de conseillers pédagogiques afin d'aider les enseignants dans l'application des programmes de base. (voir organigramme en annexe F)

Quant au personnel de soutien, il est suffisamment nombreux au centre administratif qu'advenant une absence plus ou moins longue, une autre personne de l'organisation peut assumer les responsabilités.

5.3.3 LA COMMISSION SCOLAIRE ILE PERROT

L'actuelle commission scolaire Ile Perrôt a trouvé son origine le premier juillet 1968 par la fusion des quatre commissions scolaires implantées dans l'Ile: Commission scolaire Ville Ile Perrôt, Notre-Dame de Chantal, Pincourt et Terrasse Vaudreuil.

Le nombre de commissaires élus à l'époque était de sept. Le siège est situé à Ville Ile Perrôt dans un immeuble appartenant à la commission scolaire.

5.3.3.1 **LA CLIENTELE**

Au 30 septembre 1988, deux mille deux-cent-quatre-vingt-dix-neuf (2299)[18] élèves étaient inscrits officiellement au sommaire des effectifs. Elle vient au 120e rang au chapitre des effectifs.

L'évolution de la clientèle francophone est en constante progression depuis 1981, passant de 1674 étudiants à 2050 élèves, soit une augmentation de 22% sur une période de 8 ans ou 2,75% par année (voir tableau 10, page suivante)

[18] Sommaire des écoles au 30 septembre 1988.

Cette clientèle se distribue dans sept écoles dont deux écoles, François Perrôt et Notre-Dame de Lorette, regroupent près de 50% de la population, le reste des élèves étant logés dans cinq petites écoles.

TABLEAU 10

Commission Scolaire Ile Perrôt
Effectifs scolaires de 1984-85 à 1988-89 par école

	84-85	85-86	86-87	87-88	88-89
Francophones Ecoles					
José Maria	178	163	127	147	153
François Perrot	598	544	563	522	533
La Perdriolle	-	194	248	269	285
Virginie-Roy	371	326	327	353	338
Notre-Dame de Lorette	553	539	537	531	541
Notre-Dame de la Garde	198	185	187	182	200
Total	**1884**	**1951**	**1989**	**2004**	**2050**
Anglophones Ecoles					
St-Patrick	273	255	257	241	249
Grand total	2157	2206	2246	2245	2299

5.3.3.2 **LES SERVICES EDUCATIFS**

Au centre administratif de la corporation, un directeur des services éducatifs travaille à la planification, à la coordination et à l'organisation des activités d'enseignement. En plus, il cumule le poste de secrétaire général et de coordonateur de l'adaptation scolaire.

Une équipe de deux professionnelles non-enseignantes dispensent leurs services dans les différentes écoles afin d'appuyer les enseignants dans leurs actions. Pour l'année 88-89, nous retrouvons dans les champs suivants:

- Mesure et Evaluation, Français, Mathématiques (1)
- Education chrétienne (,4)

L'équipe des professionnels rattachés aux services personnels aux élèves relève aussi de sa compétence et regroupe:

- psychologue (,8)
- orthophoniste (,4)
- travailleur social (,8)
- infirmières (1,4)

De plus, une table de gestion composée des directeurs et des directeurs-adjoints des écoles, dirigée par le directeur des services de l'enseignement se réunit au moins une fois par mois afin de discuter des sujets relatifs à l'organisation de l'enseignement dans les écoles.

Une seule secrétaire est rattachée à ces services.

Pour dispenser l'enseignement auprès des élèves, 95,5 professeurs sont affectés à cette tâche.

5.3.3.3 LES SERVICES ADMINISTRATIFS

Le directeur général assume la coordination de l'ensemble des activités de la commission tout en assumant l'administration des services du personnel. Plus spécifiquement, il doit voir à toutes les activités relativement au recrutement, à la sélection, à la définition des tâches et aux relations de travail (négociation et gestion des conventions).

Quant au directeur des services financiers et de l'équipement, il cumule aussi le poste de directeur général adjoint.

Signalons le petit nombre d'employés au centre administratif. Ainsi lors d'une absence, lorsque l'employé assume des responsabilités très techniques, la vie de l'organisation est évidemment affectée et le réaménagement des tâches peut difficilement se réaliser. Malgré ce fait, la Commission Scolaire Ile Perrôt compte actuellement sur 21 personnes à temps complet qui contribuent par le travail au soutien de la vie des écoles et du centre administratif comme nous le laisse voir l'organigramme en annexe G.

5.3.4 LA COMMISSION SCOLAIRE SOULANGES

C'est le premier juillet 1968 que la Commission Scolaire Soulanges prenait à peu près sa forme actuelle. Neuf commissions scolaires situées dans la majorité des villages se regroupaient afin de se donner de meilleurs services tels que le préconisait à l'époque le Ministère de l'Education. C'est ainsi que les commissions scolaires Coteau du Lac, Coteau Landing, Station du Coteau, Rivière Beaudette, Saint-Clet, Saint-Polycarpe, Saint-Télesphore, Saint-Zotique voyaient la commission scolaire Sainte-Justine de Newton, située dans le comté de Vaudreuil, s'unir à elles, à cause de sa proximité avec la polyvalente Soulanges, pour former le noyau de départ.

Dès l'année suivante, la plus petite commission scolaire du territoire, la commission scolaire Noé se joignait au groupe.

5.3.4.1 LA CLIENTELE

La région de Soulanges est évidemment le secteur où la densité de population est la moins élevée. Les effectifs sont recrutés à travers dix petites municipalités et montrent 1533 étudiants au 30 septembre 1988.

Evolution de la population depuis 1984

Année	84-85	85-86	86-87	87-88	88-89
Clientèle	1375	1423	1461	1516	1533

Depuis 5 ans la population a augmenté d'un peu plus de 10%, soit 2% en moyenne par année. Elle vient au 146e rang au chapitre des effectifs sur 169 commissions scolaires.

Ces élèves sont répartis dans dix écoles physiques dont voici la liste et la clientèle au 30 septembre 1988 tel que nous l'indique le tableau 11.

TABLEAU 11

Commission Scolaire de Soulanges
Clientèle au 30 septembre 1988 par école

Ecoles	Village	N/élèves	Niveaux
Immaculée Conception	Station du Coteau	98	1ère et 2e
Centrale	Ste-Justine de Newton	154	3e. 4e. 5e. 6e
Académie Wilson	Coteau du Lac	116	Mat.. 1ère. 2e
St-Ignace	Coteau du Lac	235	2e. 4e. 5e. 6e
Léopold Carrière	Coteau Landing	277	Mat. 1ère. 3e 4e. 5e. 6e
St-Philippe	St-Télesphore	75	Maternelle
Cuillerrier	St-Clet	146	1ère. 2e. 3e. 4e
Sacré-Coeur	St-Polycarpe	117	5e et 6e
Rivière Beaudette	Rivière Beaudette	95	Mat.. 3e
St-Zotique	St-Zotique	95	1ère. 2e
Total		1533	

Nous remarquons que la plupart des écoles ont une capacité très limitée, deux d'entre elles ont dix locaux de classe et plus, la moyenne étant d'environ cinq pour les autres écoles.

5.3.4.2 LES SERVICES EDUCATIFS

Au centre administratif, le directeur des services éducatifs tout en étant secrétaire général et directeur général adjoint, assume la direction et la coordination des services pédagogiques et des services aux étudiants. Pour l'aider à assumer ses responsabilités dans le domaine de l'enseignement, deux conseillers pédagogiques à temps complet le secondent. Nous les trouvons dans le domaine de la mesure et l'évaluation, du français et une autre, en mathématiques et sciences.

De plus, il dirige une table de gestion de l'enseignement formée de cinq directeurs d'école où il planifie et coordonne l'enseignement qui se donne dans les dix écoles physiques mais regroupées en cinq écoles institutionnelles.

Au champ des services personnels aux élèves, sous sa direction mais surtout à la disposition des élèves dans les écoles, nous retrouvons les services suivants:

. Animation pastorale	2 jours/semaine
. Services de santé	1 infirmière temps plein, hygiéniste dentaire, 1 jr/semaine
. Services sociaux	1 travailleur social 3 jrs/semaine
. Psychologue et psycho-éducation	5 jrs/semaine
. Orthophonie	2 jrs/semaine
. Orthopédagogie	3 enseignants à temps plein

Soixante-trois professeurs enseignent aux élèves de cette commission scolaire.

5.3.4.3 **LES SERVICES ADMINISTRATIFS**

Le directeur général tout en assurant la coordination de l'ensemble des activités de la commission, voit aussi à l'administration du service des ressources humaines.

Quant au directeur du service des finances, il cumule aussi la direction des services de l'équipement.

L'ensemble des ressources affectées au soutien dans les écoles, s'élèvent à cinq et au centre administratif, nous en denombrons six.

Une brève analyse de cette organisation nous révèle les éléments suivants: (voir organigramme en annexe H)

- présence d'un nombre limite de cadres supérieurs;

- cumul des responsabilités administratives;

- quatre directeurs d'école ont la responsabilité d'au moins deux écoles et une seule secrétaire, ce qui suppose un horaire d'alternance planifié pour ces deux personnes dans les deux établissements;

- au centre administratif, deux secrétaires assurent l'ensemble des services de secrétariat. L'une rattachée aux services de l'enseignement et secrétariat général et ressource pour les 3 conseillers pédagogiques et les deux professionnels non-enseignants et l'autre est rattachée au service de la direction générale, des finances, du personnel et des ressources matérielles. L'absence de l'une ou l'autre de ces personnes évidemment rend les choses difficiles.

5.3.5 LES CARACTERISTIQUES DE CES ORGANISATIONS

Que retenons nous de ces présentations sommaires sur ces quatre organisations? Premièrement, toutes les quatre présentent entre 20 et 25 années d'existence continue sans avoir subi de modification. Elles ont aussi en commun le fait que chacune d'elle dessert une clientèle relativement petite qui n'a pas connu, de façon dramatique, de baisse de population comme le Québec à la fin des années 70. Cette baisse naturelle de la population a été compensée par la migration. Cependant si la régionale, secteur secondaire, a connu une baisse de 15% durant les cinq dernières années, nous avons vu les raisons antérieurement, cette baisse est compensée par une augmentation équivalente dans les commissions scolaires Vaudreuil de 15% ,Ile Perrôt 15% et Soulanges de 10% sur une même période. Ainsi la population totale en 83-84 sur le territoire était de 11,042 étudiants alors qu'elle se situe cette année à 11,155, soit une augmentation de 113 élèves ou un peu plus de 1% sur cinq ans. Evidemment, nous concluons que la clientèle sur le territoire a maintenue une certaine stabilité mais dont les effets compensatoires ont quand même leurs répercussions à la régionale qui fait face à une diminution constante de ses effectifs depuis cinq ans.

Devant une telle situation, les ressources financières à la régionale deviennent limitées alors que la structure organisationnelle de type professionnelle maintient toujours ses postes particulièrement au niveau administratif alors que les services d'enseignement sont à leur niveau minimum avec un seul conseiller pédagogique en mesure et évaluation comme soutien pédagogique, une situation qui nous apparait anormale pour une commission scolaire de cette taille.

D'autre part, dans les commission scolaires locales Ile Perrôt et Soulanges, les ressources financières empêchent les administrateurs de pouvoir offrir plus de services de soutien pédagogique, professionnel et administratif. Cette rareté des ressources crée certaines contraintes qui rendent difficile l'utilisation maximale des personnes responsables.

5.4 LA FUSION DES COMMISSIONS SCOLAIRES DANS VAUDREUIL-SOULANGES: APPLICATION DU CADRE CONCEPTUEL

Dans les deux premiers chapitres de notre ouvrage, nous avons relaté certains facteurs qui motivaient les commissaires à désirer l'intégration des commissions scolaires. Au chapitre trois, nous avons fait état des cadres conceptuels applicables à des décisions de ce genre. Il nous reste maintenant à relier entre eux des faits illustrant notre situation particulière de décision politico-administrative et un support théorique qui devrait normalement nous permettre de mieux saisir le sens des faits.

C'est pourquoi, il nous semble important de présenter de façon schématique la succession des évènements qui nous semblent opportuns de retenir quant aux circonstances qui ont entouré l'échec des négociations en vue de la fusion des commissions scolaires sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges.

LE CHEMINEMENT D'UNE DECISION STRATEGIQUE

EVENEMENTS	ACTEURS	ENJEUX	POUVOIRS	STRATEGIES
Année 1964 Création de la C.S.R.V.S.	Les commissaires des 29 commissions scolaires locales	Positif: Amélioration des services post-primaires	Peu de pouvoir d'influence. Appui aux régionales dans le projet	Aucune résistance
	Les commissaires de la régionale Vaudreuil	Positif: unicité sur le territoire V.S. du niveau secondaire avec Campus polyvalent à Vaudreuil	- Appui au projet du ministre - Influence limitée auprès de la population	Aucune résistance au projet
	Les commissaires de la régionale Soulanges	Positif: unicité des 2 régionales dans le comté de Vaudreuil-Soulanges	- Appui au projet du ministre - Influence auprès de leur population	Aucune résistance au projet
	Ministre de l'Education	Opération 55	- Pouvoir de type autoritaire - Assemblée de tous les commissaires pour la formation de la Commission Scolaire Régionale Vaudreuil-Soulanges - Contrôle l'information par le journal local dont il a été actionnaire (l'Echo) - Contrôle les moyens et règles du jeu	- Appui du Conseil des Ministres - Appui du Premier Ministre Jean Lesage - Appui de la population à l'égard de son député ministre de l'Education

Nous nous retrouvons à l'époque de 1964 où le député Ministre de l'éducation, Monsieur Paul Gérin Lajoie, dans son projet "Opération 55", soutenu par le premier Ministre Jean Lesage et appuyé par le Conseil des ministres procède à l'implantation de la Commission Scolaire Régionale Vaudreuil-Soulanges.

Aucune des étapes, que l'on pourrait qualifier de normale dans la prise de décision, n'est respectée. Autrement dit, un problème de sous-équipement existe au niveau secondaire suite au bill 60, on détermine toute suite la solution. Même plus, une fois la solution trouvée, on passe immédiatement à une autre phase, l'application d'une décision. Des étapes sont évidemment sautées. Pour le ministre décideur, la solution privilégiée est évidente dès le départ.

LE CHEMINEMENT D'UNE DECISION STRATEGIQUE

EVENEMENTS	ACTEURS	ENJEUX	POUVOIRS	STRATEGIES
Année 1984				
Négociation entre les parties en vue de former deux commissions scolaires avant la sanction de la loi 40	Les commissaires de Soulanges	Intégrer son secondaire et récupérer une partie du territoire de la Commission Scolaire Vaudreuil	Influencer les Commissaires de V. ...dreuil à leur céder une partie de leur population	Rencontrer les conseils municipaux des municipalités de Vaudreuil touchées par le projet afin d'avoir des appuis
	Les commissaires de l'Ile Perrôt	- Ne sont pas impliqués directement - Assistent aux négociations entre les parties	Peu de pouvoir d'influence sur les deux autres parties	Neutre
	Les commissaires de Vaudreuil	- Disposés à étudier la proposition de Soulanges	Convaincre la population éventuelle du bien fondé de ce changement de commission scolaire	- Aucun appui - Aucune stratégie face à la résistance des populations visées dans le projet

Afin de prendre de vitesse le projet de loi 40 du Ministre Dubé, les commissions scolaires décident d'analyser un projet de deux commissions scolaires sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges.

Pour les commissaires de Soulanges, la solution recherchée c'est la modification du territoire de la commission scolaire Vaudreuil, qui elle de son côté, voit une seule commission scolaire comme solution évidente. La commission scolaire Ile Perrôt d'autre part, n'est pas directement touchée par ce redécoupage et assiste plutôt au différend entre les deux autres partenaires.

Vaudreuil accepte de regarder l'hypothèse de deux commissions scolaires avec modification de territoire mais les négociations trainent en longueur et l'échéance de l'application du projet de loi 40 approche.

LE CHEMINEMENT D'UNE DECISION STRATEGIQUE

EVENEMENTS	ACTEURS	ENJEUX	POUVOIRS	STRATEGIES
Année 1984 Dépôt du projet de loi 40 par le parti québécois qui annonce l'intégration des commissions scolaires	Les commissaires de Vaudreuil Les commissaires de Soulanges Les commissaires de l'Ile Perrôt Ministre de l'Education Bérubé (P.Q.)	Positif: Le centre administratif est sur le territoire de Vaudreuil Négatif: Une perte d'autonomie Négatif: Une perte d'autonomie Former une seule commission scolaire intégrée sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges - financement - taxation	Les commissions scolaires ont le pouvoir de négocier avec les deux autres partenaires, la formation de deux commissions scolaires sur le territoire Pouvoir de type autoritaire Exerce un contrôle sur les moyens et les règles:	Prendre de vitesse le projet du ministre Appui du Premier Ministre Appui du Conseil des ministres

Le projet de loi 40 prévoyait une seule commission scolaire sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges soit le territoire de la M.R.C.

Les intentions du gouvernement de réduire le nombre des commissions scolaires étaient depuis longtemps affichées. La solution évidente pour le ministre à travers la province se résumait à une commission scolaire intégrée par M.R.C. Cette décision de passer éventuellement à l'action à un moment donné en 1984 avait laissé le temps aux parties concernées dans tout le Québec de s'entendre sur d'autres solutions. En principe le ministre se montrait bon prince en acceptant de recevoir des solutions sur mesure ou des solutions modifiées selon les régions avant la sanction de la loi.

Cependant, un coup de théâtre en automne 84 venait changer toutes les données. Le parti québécois est battu aux élections et le nouveau ministre de l'éducation, Claude Ryan, met le projet en veilleuse. Les négociations locales cessent et le projet d'intégration est lui aussi reporté.

LE CHEMINEMENT D'UNE DECISION STRATEGIQUE

EVENEMENTS	ACTEURS	ENJEUX	POUVOIRS	STRATEGIES
Dépôt de la loi 107 et l'intégration des commissions scolaires	Les commissaires de Soulanges	Deux commissions scolaires avec une partie de Vaudreuil	Influencer les commissaires de Vaudreuil	Faire savoir que Soulanges est prête à s'organiser seule
Nouvelle ronde de négociations	Les commissaires de l'Ile Perrôt	Favoriser deux commissions scolaires avec modification de territoire	Faire pression sur les commissaires de Vaudreuil	Appuyer les commissaires de Soulanges sinon la Commission Scolaire Ile Perrôt se joint à la Commission Scolaire Baldwin Cartier
	Les commissaires de Vaudreuil	Une seule commission scolaire	Pouvoir discrétionnaire	Ne pas céder au chantage
	Ministre de l'Education (Claude Ryan)	Intégrer les trois commissions scolaires en une seule ou toute autre formule acceptable	Type autoritaire	

L'annonce de l'entrée en vigueur de la loi 107 pour le 1er juillet et la formation de commissions scolaires linguistiques en instance devant la Cour Suprême du Canada, a relancé les négociations sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges. Chacune des parties a démontré une volonté ferme d'étudier à nouveau la question (résolutions en annexe A, B et C). Depuis les dernières négociations en 1984, de nouvelles figures ont fait leur apparition sur l'échiquier scolaire. Les enjeux sont toujours les mêmes pour Soulanges qui souhaite une solution modifiée, c'est à dire s'organiser seule mais avec une partie du territoire de Vaudreuil

Lors de nos rencontres avec les commissaires de Soulanges, tous ont admis que le motif qui les a poussés à étudier l'intégration était le maintien de la qualité des services. Huit commissaires sur neuf souhaitent l'intégration du secondaire et l'annexion d'une partie de Vaudreuil pour former deux commissions scolaires plus petites plutôt qu'une seule grosse. Cet argument s'appuie sur le fait qu'actuellement, seulement deux commissaires sur neuf se sentent à l'aise quand ils siègent à la régionale parmi les 33 élus.

Quant à l'échec des dernières négociations, les commissaires de Soulanges sont unanimes sur la manière intrangigente dont la commission scolaire Vaudreuil a abordé les discussions.

D'autre part, dans nos entrevues nous avons noté que tous les commissaires de l'Ile Perrôt valorisent les petites organisations et le pouvoir de décider pour eux-mêmes et par eux-mêmes. Unanimement, ils priorisent le primaire au détriment du secondaire; seulement trois commissaires sur onze

se sentent à l'aise à la régionale. Malgré les inconvénients que présente une petite organisation, ils préfèrent unanimement le statu quo à la fusion d'une seule commission scolaire.

Quant aux commissaires de Vaudreuil, douze sur treize sont d'accord avec l'intégration en une seule commission scolaire pour une meilleure répartition des ressources et l'amélioration des services. Actuellement, il y a deux structures et deux manières de penser qu'il est important d'éliminer. Toujours selon les commissaires de Vaudreuil, les négociations ont cessé faute de volonté politique des gens de Soulanges et de l'Ile Perrôt de la faire.

Dans le contexte actuel des négociations, la commission scolaire Ile Perrôt valorise plus ouvertement la formation de deux commissions scolaires intégrées favorisant la solution modifiée de Soulanges. Evidemment, il faut voir derrière cet appui à la commission scolaire Soulanges, une solution faite sur mesure pour les gens de l'Ile Perrôt: être majoritaire dans l'autre commission scolaire formée d'une partie de Vaudreuil et de l'Ile Perrôt.

L'enjeu est clair puisque cette hypothèse lui permettra d'avoir un poids politique plus grand que Vaudreuil. En se basant sur les chiffres actuels, si quatre commissaires de Vaudreuil sur treize devaient être transférés à Soulanges, il en resterait seulement neuf contre onze représentants de l'Ile Perrôt dans la commission scolaire intégrée Ile Perrôt-Vaudreuil.

A toute fin pratique, la commission scolaire Vaudreuil détient la clé de cette réorganisation de deux commissions scolaires

intégrées. Sa manière ferme d'en favoriser qu'une seule (solution évidente pour elle) a conduit les négociations à l'impasse. Les commissions scolaires de Ile Perrôt et Soulanges accusent cette dernière d'un manque de collaboration (voir résolutions à cet effet en annexe I et J) et cessent toute négociation.

A la lumière de nos interviews, nous constatons qu'aucune fusion volontaire en une seule commission scolaire n'émanerait du milieu pour l'instant à cause des positions irréductibles des parties. D'une part, les commissions scolaires Ile Perrôt et Soulanges favorisent la formation de deux commissions scolaires avec le transfert d'une partie du territoire de Vaudreuil et d'autre part la commission scolaire Vaudreuil n'entend rien céder de son territoire (résolution en annexe K) advenant la formation de deux commissions scolaires.

A bien des égards, nous nous questionnons sur la volonté des commissaires qui entretiennent l'impasse et continuent à favoriser le statu quo. N'est-il pas plus facile d'avoir à subir une fusion décrétée par le gouvernement que d'en négocier une et d'avoir à en répondre directement devant la population?

De tout ce qui précède, il apparaît clairement que la décision relative à la fusion des commissions scolaires est d'ordre politico-administratif et qu'en conséquence son élaboration obéit à une logique qu'il n'est pas toujours facile à suivre. Cette difficulté n'est pas propre au sujet actuellement à l'étude, il est très fréquent de la retrouver dans les situations où les facteurs politiques sont en cause.

Pouvons-nous penser que les décisions politiques sont privées de rationalité et qu'elles obéissent à des motivations capricieuses ou superficielles?

Non, car il existe une rationalité politique, cependant, elle est beaucoup plus sujette à obéir à des facteurs humains et psychologiques que ne devrait l'être en principe une décision à caractère strictement administratif.

M. Crozier et E. Friedberg citent dans leur livre "L'acteur et le système", Editions du Seuil, Paris 1977, page 25:

> " Contre ces nouvelles illusions scientistes et/ou technocratiques, on ne répétera jamais assez cette constatation fondamentale: il n'y a pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés. Les acteurs individuels ou collectifs qui les composent ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées. Ce sont des acteurs à part entière qui, à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose "le système", disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres. La persistance de cette liberté défait les réglages les plus savants, faisant du pouvoir en tant que médiation commune de stratégies divergentes le mécanisme central et inéluctable de régulation de l'ensemble."

Les commissaires dans Vaudreuil-Soulanges ont une décision importante à prendre. Lors des entrevues, ils ont tous affirmé leur souci pour l'amélioration des services mais ils ont aussi avoué le manque de ressources financières.

Devant cette réalité, il devient nécessaire d'approfondir chacune des hypothèses en égard aux services que les clientèles sont en droit de recevoir.

Il est à se demander: Comment des commissaires peuvent-ils, au nom des enfants, refuser d'envisager seulement pour eux, une nouvelle réorganisation administrative?

C'est à cet exercice que nous nous engageons dans le prochain chapitre.

6. LE CHOIX D'UNE DES HYPOTHESES

6.1 INTRODUCTION

Le gouvernement du Québec en sanctionnant le 23 décembre 1988 le projet de loi 107, indiquait de façon très claire son intention de découper le Québec en territoire de commissions scolaires francophones et anglophones. Ce projet de loi prévoit en même temps l'intégration des deux niveaux d'enseignement: primaire et secondaire.

Quant à la définition des territoires, c'est à la discrétion des gouvernements locaux que le ministre laisse le soin de les organiser.

Ainsi l'étude sur les possibilités de regroupement des commissions scolaires du territoire par voie de fusion ou réunion nous oblige à élaborer un certain nombre d'hypothèses de travail et à se fixer des critères afin de mieux apprécier les divers scénarios.

Selon l'article 116 du projet de loi 107, la situation présente trois options possibles dans la région:

1. Trois commissions scolaires
2. Deux commissions scolaires
3. Une commission scolaire

<u>Option 1 - Trois commissions scolaires</u>

Dans la situation présente, cette option ne retient pas notre attention puisque la commission scolaire Île Perrôt ne dispose pas actuellement d'école de niveau secondaire.

Près de 800 étudiants de cette commission scolaire fréquentent le campus de la Cité des Jeunes à Vaudreuil depuis 1964. C'est impensable de croire à court terme à une construction

sur son territoire puisque le campus polyvalent Vaudreuil disposera d'au moins 1000 places/élève en 1990-91. (voir tableau de la capacité d'accueil, en annexe L)

Option 2 - Deux commissions scolaires

Théoriquement l'organisation de deux commissions scolaires sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges pourrait se présenter des façons suivantes:

a) Les commissions scolaires Ile Perrôt et Vaudreuil d'une part et la commission scolaire Soulanges d'autre part.

b) Les commissions scolaires Ile Perrôt et Soulanges d'une part et la commission scolaire Vaudreuil d'autre part.

c) Les commissions scolaires Vaudreuil et Soulanges d'une part et la commission scolaire Ile Perrôt d'autre part.

d) Les commissions scolaires Ile Perrôt et Vaudreuil (partie amputée) et les commissions scolaires Soulanges et Vaudreuil (partie fusionnée).

Cette dernière hypothèse est réalisable puisque l'article 117 du projet de loi 107 stipule:

> " A la demande d'une commission scolaire, le gouvernement peut, par décret, en diviser le territoire soit pour former un nouveau territoire soit pour annexer une partie de son territoire à celui d'une autre commission scolaire d'une même catégorie dont le territoire est limitrophe et qui y consent. "

Pour les besoins de notre étude, nous retiendrons les hypothèses "a" et "d" parce qu'en pratique elles demeurent réalisables, sujettes au mérite que nous en ferons.

L'hypothèse "b" est rejetée évidemment puisque ces deux commissions scolaires n'ont pas de territoires limitrophes.

Quant à l'hypothèse "c", elle est aussi ignorée à cause des raisons invoquées antérieurement, soit le manque d'école secondaire dans cette commission scolaire.

Finalement, toute notre attention se porte sur les trois options suivantes:

1.- Une commission scolaire.

2.- a) Deux commissions scolaires, Ile Perrôt et Vaudreuil d'une part et

b) d'autre part, la commission scolaire Soulanges.

3.- a) Deux commissions scolaires, Ile Perrôt et Vaudreuil amputée d'une partie de son territoire: Rigaud, Sainte-Marthe, Très Saint-Rédempteur, Pointe-Fortune et

b) La commission scolaire Soulanges à laquelle on ajoute une partie de Vaudreuil: Rigaud, Sainte-Marthe, Très Saint-Rédempteur et Pointe-Fortune.

Afin d'évaluer à leur juste mesure le bien fondé de l'une ou l'autre des possibilités, nous les examinerons chacune en retenant plus spécifiquement les quatre critères suivants:

- la clientèle scolaire
- la gestion des ressources (humaines, physiques et financières)
- la dimension éducative
- la dimension socio-politique des organisations

6.2 LA CLIENTELE

Nous présentons dans cette première partie du chapitre, des perspectives de clientèle par niveau et par degré pour tout le territoire en tenant compte des trois hypothèses à l'étude. Ces perspectives concernent les élèves du réseau public pour les cinq prochaines années.

Deux sources principales d'information nous ont servi pour arriver à ces prévisions. Pour l'année scolaire 1988-89, ce sont les sommaires de toutes les écoles primaires (26) et secondaires (5). Pour les quatres années subséquentes, nous avons utilisé les données fournies par la direction des études économiques et démographiques du ministère de l'éducation dont les statistiques au 30 septembre 1988 nous révèlent la population âgée de 0 à 18 ans selon les codes postaux et la langue de correspondance avec la régie des rentes et résidant sur le territoire de chacune des commissions scolaires locales.

Pour connaître plus spécifiquement la clientèle scolaire dans la région de Vaudreuil-Soulanges, consultons les tableaux dans l'ordre suivant:

- la population étudiante de chacune des commissions scolaires (tableaux 12, 13, 14, 15)

- la population étudiante regroupée en une seule commission scolaire (tableau 16)

- la population étudiante de deux commissions scolaires:
  a) Ile Perrôt et Vaudreuil (tableau 17)
  b) Soulanges (tableau 18)

- la population étudiante de deux commissions scolaires avec transfert du territoire de Ste-Marthe et Rigaud de la commission scolaire de Vaudreuil à la Commission Scolaire de Soulanges (tableaux 19, 20)

TABLEAU 12

Commission Scolaire de Vaudreuil
Projection de population jusqu'en 92-93

	88-89a	89-90b	90-91b	91-92b	91-93b
Maternelle	406	428	451	449	417
1ère année	477	464	474	501	500
2ième année	501	512	473	485	511
3ième année	504	531	511	469	481
4ième année	456	514	541	522	478
5ième année	438	464	507	531	516
6ième année	455	414	449	492	512
Adaptation scolaire	62	c	c	c	c
Total:	3299	3327	3406	3448	3415

a. Relevé statistique du sommaire des écoles au 30 sept. 88.

b. Fiches I.S.C., Direction des études économiques et démographiques M.E.Q.

c. Les E.D.A.A. (élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage) sont déjà inclus dans les classes à compter de 1989-1990.

TABLEAU 13

Commission Scolaire Ile Perrot
Projection de population jusqu'en 92-93

	88-89a	89-90b	90-91b	91-92b	92-93b
Maternelle	272	341	293	306	254
1ère année	311	230	274	318	334
2ième année	304	349	333	374	320
3ième année	298	318	345	327	369
4ième année	313	339	324	351	333
5ième année	300	330	319	303	327
6ième année	252	317	311	302	285
Adaptation scolaire	c	c	c	c	c
Total:	2050	2324	2299	2281	2222

a. Relevé sommaire des écoles au 30 sept. 88.

b. Fiches I.S.C., Direction des études économiques et démographiques M.E.Q.

c. Les E.D.A.A. (élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage) sont déjà inclus dans toutes les classes.

TABLEAU 14

Commission Scolaire Soulanges
Projection de population jusqu'en 92-93

	88-89a	89-90b	90-91b	91-92b	92-93b
Maternelle	215	220	216	227	210
1ère année	215	234	240	234	246
2ième année	231	219	238	244	236
3ième année	218	245	226	245	252
4ième année	244	233	241	222	241
5ième année	203	246	227	234	216
6ième année	167	197	230	213	219
Adaptation scolaire	40	c	c	c	c
Total:	1533	1594	1618	1619	1622

a. Clientèle au 30 septembre, selon formulaires

b. Fichier D.S.C., Direction des études économiques et démographiques, M.E.Q.

c. Les E.D.A.A. sont déjà inclus dans toutes les classes

TABLEAU 15

Commission Scolaire Régionale Vaudreuil-Soulanges
Projection de population jusqu'en 92-93

Clientèle francophone

	88-89a	89-90b	90-91c	91-92c	92-93c
Secondaire I	967	950	991	1042	1041
Secondaire II	748	892	877	899	946
Secondaire III	789	776	894	893	916
Secondaire IV	712	745	742	844	840
Secondaire V	631	641	665	662	750
Secondaire IV	37	1	1	1	1
Adaptation scolaire	-	-	-	-	-
Total:	3884	4024	4170	4341	4500

a. Relevé statistique du sommaire des écoles selon formule SIMEO au 30 septembre 1988.

b. Prévisions du service aux étudiants.

c. Fiches D.S.C., Direction des études économiques et démographiques M.E.Q.

TABLEAU 16

Population scolaire regroupée en une seule commission scolaire jusqu'en 92-93

	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93
Maternelle	893	989	960	982	880
1ère année	1003	1028	1088	1053	1080
2ième année	1036	1080	1044	1103	1069
3ième année	1020	1094	1082	1041	1102
4ième année	1013	1086	1106	1095	1052
5ième année	954	1040	1053	1068	1059
6ième année	874	928	990	1007	1016
Secondaire I	967	959	991	1042	1041
Secondaire II	748	892	877	899	967
Secondaire III	789	776	894	893	916
Secondaire IV	712	745	761	844	843
Secondaire V	668	642	666	660	754
Total:	10677	11259	11512	11687	11779

Si nous comparons les effectifs de cette commission scolaire aux effectifs des autres commissions scolaires du Québec, sa population scolaire se situerait au 16e rang sur 169. Globalement, quelle que soit l'hypothèse qui sera retenue par les "décideurs", nous pouvons noter une augmentation constante de la population pour les cinq prochaines années.

A partir de ces mêmes données, si l'on répartissait la clientèle en deux commissions scolaires selon l'option 2, à savoir: les commissions scolaires Vaudreuil et l'Ile Perrôt d'une part et Soulanges d'autre part, nous obtiendrons le portrait suivant:

TABLEAU 17

Commission Scolaire Vaudreuil-Ile Perrot intégrée
Projection de la population jusqu'en 92-93

	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93
Maternelle	678	769	744	755	671
1ère année	800	794	848	819	804
2ième année	829	861	806	859	831
3ième année	801	849	856	796	850
4ième année	788	853	865	873	811
5ième année	738	794	826	834	843
6ième année	707	731	760	794	797
Secondaire I	*588(69)	663	680	711	714
Secondaire II	*521(53)	599	591	597	642
Secondaire III	*598(45)	586	686	636	638
Secondaire IV	*562(29)	575	576	665	676
Secondaire V	*486(29)	490	505	495	594
Total:	*8104(225)	8564	8763	8834	8911

* Ces populations tiennent compte des élèves du territoire de Vaudreuil fréquentant l'école polyvalente Soulanges au secondaire.

TABLEAU 18

Commission Scolaire Soulanges intégrée
Projection de la population jusqu'en 92-93

	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93
Maternelle	215	220	216	227	210
1ère année	215	234	240	234	246
2ième année	231	219	236	244	238
3ième année	218	245	226	245	252
4ième année	244	233	241	222	241
5ième année	203	246	227	234	216
6ième année	167	197	230	213	219
Secondaire I	*279(69)	296	311	331	328
Secondaire II	*251(53)	293	286	302	304
Secondaire III	*191(45)	187	208	254	278
Secondaire IV	*150(29)	175	166	179	177
Secondaire V	*145(29)	150	160	168	159
Total:	*2549(225)	2695	2749	2853	2868

* Durant l'année 88-89, 225 élèves de la commission scolaire Vaudreuil fréquentaient la polyvalente Soulanges au secondaire, lesquels il faudrait maintenir ou enlever selon l'option 2 ou 3.

En privilégiant l'existence de deux commissions selon l'option 2, on augmente sensiblement la taille de l'une des commissions scolaires tandis que la seconde, à cause de ses effectifs restreints, présente l'image de l'enfant pauvre. Cependant, il faut noter que le nombre des organismes passe de quatre à deux.

Selon l'option 3, la clientèle entre les deux commissions scolaires, à savoir: les commissions scolaires de l'Ile Perrôt et Vaudreuil, à laquelle on soustrait la clientèle des écoles de Rigaud et de Ste-Marthe, présenterait l'allure suivante, selon les tableaux 19 et 20.

TABLEAU 19

Commission Scolaire Ile Perrot et Vaudreuil
diminuée des écoles de Rigaud et Ste-Marthe

	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93
Maternelle	603	687	665	672	598
1ère année	700	705	763	738	750
2ième année	729	772	717	773	747
3ième année	701	769	770	710	762
4ième année	668	760	785	787	727
5ième année	665	711	737	750	759
6ième année	627	657	676	705	716
Secondaire I	588	663	680	711	714
Secondaire II	521	599	591	597	642
Secondaire III	598	586	686	636	638
Secondaire IV	562	575	576	665	676
Secondaire V	486	490	505	495	594
Total:	7448	7974	8151	8239	8323

TABLEAU 20

Commission scolaire Soulanges plus une partie de Vaudreuil, soient les écoles de Rigaud et Ste-Marthe
Projection de la population jusqu'en 92-93

	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93
Maternelle	290	302	295	310	287
1ère année	303	323	325	315	330
2ième année	307	308	327	330	322
3ième année	319	325	312	331	340
4ième année	329	326	321	308	325
5ième année	276	329	316	318	306
6ième année	247	271	314	302	300
Secondaire I	279	296	311	331	328
Secondaire II	251	293	286	302	304
Secondaire III	191	187	208	254	278
Secondaire IV	150	175	161	179	177
Secondaire V	145	150	160	168	159
Total:	3087	3285	3341	3448	3456

L'existence de deux commissions scolaires comme l'option 3 nous le propose, tend à un meilleur équilibre quoique la commission scolaire Soulanges demeure deux fois plus petite que celle de l'Ile Perrôt et Vaudreuil. Evidemment, cette hypothèse suppose l'accord de la commission scolaire Vaudreuil et de la majorité des intervenants des Municipalités de Rigaud, Ste-Marthe, Très Saint Rédempteur et Pointe-Fortune de faire partie de cette commission scolaire.

Cependant, les chiffres sont là pour nous confirmer que la commission scolaire Soulanges avec environ 3456 étudiants conserve un statut de petite commission scolaire dont les ressources resteront limitées pour administrer les deux secteurs, primaire et secondaire.

6.3 LA GESTION DES RESSOURCES

Nous traiterons tour à tour des questions suivantes: les ressources humaines, les ressources physiques et les ressources financières.

Notre principale préoccupation en abordant ce chapitre sur les ressources est d'identifier les forces et les faiblesses des hypothèses que nous avons retenues en tenant compte de la variable ressource. Quelle que soit l'hypothèse retenue par les commissaires décideurs, quelles seront les ressources disponibles et à quoi seront-elles allouées?

6.3.1 LES RESSOURCES HUMAINES

Quelle est l'hypothèse qui favorise le plus une économie de ressources ou une meilleure réaffectation de celles-ci ou qui permet de dégager une marge de manoeuvre plus grande, voilà le problème posé et auquel nous tenterons de répondre.

Pour ce faire, nous traiterons des questions relatives aux catégories de personnel suivantes:

- les cadres administratifs des commissions scolaires et des écoles;
- les professionnels non-enseignants;
- les professeurs;
- le personnel de soutien;
- les commissaires;

6.3.1.1 LES CADRES ADMINISTRATIFS DES COMMISSIONS SCOLAIRES ET DES ECOLES

Posons-nous d'abord une première question, à savoir le nombre maximal d'hors-cadres et de cadres de services disponibles aux corporations existantes selon les trois options.

TABLEAU 21

Le nombre de cadres alloués dans une seule commission scolaire intégrée

Commission Scolaire	Clientèle		Hors-cadres et cadres de services	
	1988-89	1992-93	Nombre actuel	Norme**
Ile Perrot	2050	2222	3	3
Soulanges	1533	1622	3	3
Vaudreuil	3299	3415	4	4
Régionale Vaudreuil-Soulanges	3884	4500	6	5
Commission Scolaire Vaudreuil-Soulanges (selon l'option 1)	10766	11759		10 + 1 ed. aux adultes

Si la décision est d'intégrer en une seule commission scolaire, retenons les faits suivants:

. majoration très grande de la marge de manoeuvre dans la répartition des responsabilités administratives

** Règlement sur les conditions d'emploi des administrateurs des commissions scolaires pour catholique.

compte tenu de la disparition de trois centres administratifs (spécialisation des tâches) et de cinq cadres de service.

. élimination de la duplication des postes administratifs.

. possibilité d'une économie plus grande de postes de cadre si les besoins sont inférieurs à dix.

. pour en arriver à l'effectif total maximal, citons le nombre de dix cadres, voici le rappel des articles du règlement.[18]

- l'article 10, tableau III, permet "10" cadres compte tenu d'une clientèle de 11,000 élèves.

- l'article 17 prévoit un poste de coordonateur en adaptation scolaire si elle compte 3,000 élèves et plus.

- l'article 19 identifie un poste de coordonateur à l'enseignement primaire dès qu'elle assume les services de l'administration pédagogique pour plus de 2,000 élèves de l'enseignement primaire.

---

[18] Règlements sur les conditions d'emploi des administrateurs des commissions scolaires pour catholiques. Loi sur l'instruction publique (L.R.Q., chap. I-14, art. 16)

. le coût moyen[1*] à épargner pour la diminution d'un cadre pourrait être évalué de cette façon:

- rémunération de la personne-cadre	60,000$
- bénéfices marginaux*	15,000
- salaire de la secrétaire	24,000
- bénéfices marginaux*	6,000
- frais d'opération et voyages	3,000
Total:	108,000$

Une diminution de six cadres apporterait une économie d'environ 648,000$ annuellement.

* Environ 25% du salaire.

[1*] Selon les normes salariales des échelles au 30 juin 1988.

TABLEAU 22

Le nombre de cadres alloués dans deux commissions scolaires, selon l'option 2

Commission scolaire	Clientèle 88-89	Hors-cadres et cadres Actuel	Norme
C. Scolaire Ile Perrot-Vaudreuil intégrées	8,411	7	7[1*]
C. Scolaire Soulanges intégrée	2,355	3	3
C. Scolaire Régionale Vaudreuil-Soulanges		6	
Total		16	10

Si la décision est de former deux commissions scolaires intégrées: Ile Perrot et Vaudreuil d'une part et Soulanges d'autre part, nous constatons les faits suivants:

[1*] Règlement sur les conditions d'emploi des administrateurs des commissions scolaires pour catholiques.

- Il y a une diminution de six cadres dans l'ensemble du territoire, donc une économie appréciable d'environ 650,000$ à moyen terme.

- Cette diminution favorise nettement la commission scolaire intégrée Ile Perrôt-Vaudreuil au détriment de Soulanges qui se voit octroyer que deux cadres de services pour assurer l'administration de deux niveaux d'enseignement et tous les services administratifs. Il n'y a pas pour celle-ci d'économie apparente puisqu'elle conserve le même nombre de cadres et risque d'en avoir en surplus venant de la régionale lors de son démantèlement.

TABLEAU 23

Nombre de cadres alloués dans deux commissions scolaires avec modification de territoire, selon l'option 3

Commission Scolaire	Clientèle 88-89	Hors-cadres et cadres Actuel	Norme[20]
C. Scolaire Ile Perrot-Vaudreuil intégrées	7.679	7	7[21]
C. Scolaire Soulanges intégrée	3.087	3	3
C. Scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges		6	
Total:	10.766	16	10

Si la décision est de former deux commissions scolaires intégrées avec modification de territoire, nous constatons les faits suivants:

[20] Basé sur la clientèle 88-89.

[21] Règlement sur les conditions d'emploi des administrateurs des commissions scolaires pour catholiques.

- Il y a une diminution de six cadres dans l'ensemble du territoire, donc une économie de 650,000$ environ annuellement seulement à ce chapitre, à moyen terme.

- Six cadres sont à résorber entre les deux commissions scolaires dans des proportions à établir.

- La commission scolaire Vaudreuil a une décision à prendre si elle doit transférer les populations de Rigaud, Ste-Marthe, Pointe-Fortune et St-Rédempteur vers la commission scolaire Soulanges.

La décision de former une ou deux commissions scolaires intégrées permettra, entre autres, une augmentation de la manoeuvre financière si on réussit à court ou à moyen terme à relocaliser les cas de surplus de personnel suite à cette réorganisation administrative.

6.3.1.2 LES CADRES DES ECOLES

Globalement, aucune des hypothèses à l'étude peut affecter d'une façon très substancielle les effectifs des cadres des écoles.

Cependant, il faut noter une marge de manoeuvre plus grande quant à la mobilité de son personnel de cadres quelle que soit l'hypothèse d'intégration retenue. Pour les cadres des écoles, les possibilités de diversification de leur expérience

administrative augmenteraient (deux niveaux d'enseignement et des écoles à environnements différents). Dans l'éventualité du projet d'une seule commission scolaire, cette marge de manoeuvre serait nettement supérieure au projet de deux commissions scolaires intégrées.

Afin d'évaluer cette marge de manoeuvre, consultons le tableau suivant:

TABLEAU 24

Cadres d'école

	Principaux	Adjoints
C. Scolaire Ile Perrôt	7	2
C. Scolaire Soulanges	5	-
C. Scolaire Vaudreuil	9	-
C. Scolaire Régionale Vaudreuil-Soulanges	5	8

6.3.1.3 LES CADRES POLITIQUES (LES COMMISSAIRES)

. Les commissaires

La réalisation d'une seule commission scolaire intégrée diminuerait le nombre de conseils scolaires et celui de conseils exécutifs de trois. Les économies que nous pouvons relever sont indiquées au tableau 25 puisées à travers différents postes budgétaires.

TABLEAU 25

Dépenses effectives des commissaires

	Rég. V-S.	Vaudreuil	Soulanges	Ile Perrôt
Frais de représentation[22]	44,705$	25,992$	19,184$	24,192$
Frais de voyages	7,833	5,266	2,788	4,276
Avantages sociaux	1,808	921	762	961
Frais de secrétariat, publicité, fournitures	8,661	394	580	800
Total	63,007$	32,573$	23,317$	30,230$

[22] Ces montants sont tirés des états financiers ou 30 juin 1988.

Etant donné que ce sont les mêmes commissaires qui siègent à leur commission scolaire respective et à la régionale, nous pouvons retenir que le montant de 63,007$ majoré d'environ 10,000$ pour des coûts ajoutés conviendrait pour 19 commissaires au lieu de 33 dans une seule commission scolaire de 11,000 élèves. Le montant à épargner serait de l'ordre d'environ 74,000$ sur un montant évalué à 149,127$ en 87-88 pour l'ensemble des quatre commissions.

Selon l'option 2, les coûts pour deux commissions scolaires seraient approximativement les suivants:

	Ile Perrôt Vaudreuil Intégrées	Soulanges intégrée
Frais de représentation	50,000$	24,000$
Avantages sociaux	2,000	1,000
Frais de voyages	12,000	3,000
Frais de secrétariat, fournitures	1,500	500
Total	65,500$	28,500$

La somme épargnée selon cette option représente plus de 50,000$, diminution qui n'affecterait pas à notre avis, la dimension qualitative et quantitative de la démocratie scolaire sur le territoire actuel de la commission scolaire de l'Ile Perrôt et Vaudreuil. Quant à la commission scolaire Soulanges, elle n'épargne rien à ce niveau ou peu.

. Les parents

Actuellement, comme la loi sur l'instruction publique le prévoit, un comité de parents siège à l'intérieur de chacune des commissions scolaires. Pour chaque commission, ce mécanisme représente un certain coût. Ces coûts basés sur l'expérience de 87-88 nous indiquent les montants suivants (tableau 26).

TABLEAU 26

Budget du Comité de parents

Hypothèse	Année 87-88[24]	2 c. scol. intégrées	1 c. scol. intégrée
C. Scolaire Ile Perrôt	2,727$	5,000$	
C. Scolaire Vaudreuil	2,271		
C. Scolaire Soulanges	1,545	2,000	7,000$
C. Scolaire Régionale V.-Soulanges	6,121		
Total	12,664$	7,000$	7,000$

Comme le tableau des coûts le laisse voir et sous-entendre, le projet de deux commissions scolaires intégrées ou d'une seule, ne montre pas une économie très sensible de celle-ci par rapport à celle-là mais montre une économie d'au moins 5,000$ sur le statut actuel.

[24] Montants tirés des états financiers au 30 juin 1988.

6.3.1.4 LES PROFESSIONNELS NON-ENSEIGNANTS

Pour connaître le profil de cette catégorie d'employés selon les diverses hypothèses à l'étude, il s'agira de comparer la situation actuelle dans la région de Vaudreuil-Soulanges avec les projets à l'étude.

Selon les informations que nous avons retenues, les commissions scolaires disposent actuellement des effectifs suivants. Voici très brièvement le profil de cette catégorie pour l'ensemble de la région selon le tableau 27.

TABLEAU 27

Professionnels non-enseignants[24]

Commission scolaire	Conseiller orientation	Orthophoniste	Psychologue	Ed. Chrétienne	Français	Mesure évaluation	Mathématiques	Sciences	Informatique	Ed. Physique	Psycho-éducateur	Loisirs	Information scol. & professionnelle
Rég. Vaudreuil-Soulanges	1		1			1					1.5	1	2
Ile Perrôt		.5		.4	.5	.5							
Vaudreuil	.5	.8		.8	.5	.5	.4	.2	.4		1		
Soulanges		.6	.5		.5	.5	.5	.5			.5		
Total	1.5	1.4	1.5	1.2	1.5	2.5	.9	.7	.4		3	1	2

[24] Situation observée pour l'année 87-88, à partir des bottins.

Les faits décrits dans ce tableau sont:

- un total de 18.1 professionnels non-enseignants dans les quatre commissions scolaires dénombrés en 87-88.

- absence de conseiller(s) pédagogique(s) au niveau des matières enseignées au niveau secondaire.

Dans le contexte d'une seule commission scolaire, le rattachement à un centre administratif permettrait une équipe professionnelle plus diversifiée pour la clientèle de deux niveaux d'enseignement. En effet, s'il n'y a pas de modification de la masse monétaire pour cette catégorie de personnel, la corporation scolaire disposerait alors d'une marge de manoeuvre plus grande pour diversifier davantage à la suite de départs et pour mieux utiliser la main d'oeuvre disponible. Cependant, soyons conscients, si l'adoption d'un nouveau projet de structure administrative amène une plus grande marge de manoeuvre financière pour l'organisme ou les organismes responsables, l'addition de personnes-ressources dans cette catégorie devrait être une priorité.

6.3.1.5 LES ENSEIGNANTS

Quelle que soit l'hypothèse retenue, la réforme administrative envisagée ne joue pas de façon substantielle sur les effectifs enseignants et la masse monétaire allouée pour la rémunération de ceux-ci, compte tenu des contraintes suivantes qui sont indépendantes de la structure organisationnelle:

- la convention nationale des enseignants
- l'entente locale commune à la région de Vaudreuil-Soulanges

Cependant, nous pouvons affirmer que le projet d'une seule commission scolaire intégrée permettrait un léger accroisement de la marge de manoeuvre administrative. Nous appuyons cette affirmation sur les éléments suivants:

- un plus grand bassin d'élèves;
- l'application d'un paramètre moyen pour l'ensemble de la région est plus facile à atteindre;

6.3.1.6 **LE PERSONNEL DE SOUTIEN**

L'engagement du personnel de soutien n'étant pas lié à l'application des règles d'effectifs aussi précises que celles des cadres ou des enseignants, notre but n'est pas de faire une projection quantitative de ces ressources selon les hypothèses à l'étude. Nous préférons plutôt tracer le portrait de la situation actuelle et faire des considérations qualitatives qui sauront nous faire comprendre les divers enjeux dans le choix d'une des hypothèses du projet de réforme.

Regardons le tableau 28 du personnel de soutien disponible à l'intérieur des quatre commissions scolaires actuelles:

TABLEAU 28

Personnel de soutien**

	Adj. administration	Agent bureau	Secrétaire direction	Secrétaire	Téléphoniste	Technicien loisirs	Tech. org. scolaire	Tech. administration	Magasinier	Mécanicien tuyauterie	Ouvrier entretien	Electricien	Conducteur	Peintre	Gardien	Secrétaire d'école	Caractère	Aide-métier	Apprentissage	Tech. informatique	Tech. documentation	Tech. audio-visuel	Surveillant d'élèves	Total	N/étudiants 30 sept. 88
Rég. V.-S.	1	12.5	9	10	1	3	4	1	2	1	2	2	1	1	3	2			3	1.5	2	3	4	71	1884
Ile Perrot	1		3	2)				1			1					7	7							22	2250
Vaudreuil	3		4		1			1			1					9	12				.5			33.5	3470
Soulanges	1		2					1								5	11	1						16	1543
Total	1	13.5	18	12	2	3	1	4	2	1	3	2	1	1	3	23	32	1	3	1.5	3.5	3	4		

** Données de l'année scolaire 87-88, Relevé des sommaires des commissions scolaires.

L'analyse de ce tableau nous révèle les faits suivants:

- diversité très grande de la main d'oeuvre disponible à la régionale comparativement à la main d'oeuvre employée par les commissions scolaires locales;

- les effectifs de cette catégorie d'employés à la régionale sont nettement supérieurs à chacune des locales;

- les catégories les plus représentées sont:
  - concierge
  - secrétaire d'école
  - secrétaire de direction
  - agent de bureau
  - secrétaire

Un changement de structure administrative quelconque amènerait les conséquences suivantes:

- une diminution de secrétaires de direction à moyen terme
- une diminution du personnel de secrétariat à moyen terme;
- une diminution du nombre d'agents de bureau;
- une meilleure utilisation de ces types de personnel;
- une plus grande efficacité du ou des "centres administratifs" à la suite de la présence d'une équipe plus diversifiée et dont les effectifs seraient plus élevés.

6.3.2 LES RESSOURCES PHYSIQUES

Nous limiterons notre étude aux questions suivantes à savoir les centres administratifs, les écoles sur le territoire, l'équipement informatique et le transport.

6.3.2.1 LES CENTRES ADMINISTRATIFS

Précisons au départ que trois des commissions scolaires occupent un immeuble qui leur appartient; seule la commission scolaire de Soulanges loue des espaces pour loger ses services administratifs.

L'existence d'une seule corporation amène, hors de tout doute, une diminution très nette quant à la location des espaces loués dans Soulanges, quant à l'entretien et réparation des immeubles, quant à l'entretien ménager et la consommation énergétique.

L'adoption du projet de deux commissions scolaires intégrées permettra d'une part à Vaudreuil et Ile Perrôt de fermer deux centres administratifs et de se loger au centre administratif de la régionale. La commission scolaire Soulanges selon cette dernière option, devra continuer à assumer le coût de location de son centre administratif moyennant un montant annuel de 39,6Ø6$[27]

L'acceptation du projet d'une seule commission scolaire augmentera les possibilités d'économies. Il nous est

---

[27] Etats financiers au 3Ø juin 1989.

difficile de faire une évaluation monétaire précise mais tout au moins, nous pouvons affirmer qu'il y a une économie assurée mais surtout la possibilité d'une meilleure utilisation des équipements disponibles.

6.3.2.2 LES ECOLES DU TERRITOIRE

Avant d'étudier les diverses hypothèses, construisons un tableau qui nous permettra de situer davantage les écoles physiques sur le territoire.

Commission scolaire	Clientèle						
	(-199)	(200 - 299)	(300 - 399)	(400 - 499)	(500 - 599)	(-600)	Total
Rég. V-Soulanges		2				3	5
Ile Perrot	1	2	1		2		6
Vaudreuil	1		5	2	1		9
Soulanges	7	2	1				10
Total	9	6	7	2	3	3	30

L'analyse de ce tableau nous sensibilise aux caractéristiques suivantes de ce réseau des écoles:

- Quinze (15) des trente (30) écoles physiques ont des effectifs inférieurs à 299 élèves dont neuf (9) sont situées dans la commission scolaire Soulanges;

- Neuf (9) petites écoles de moins de 200 élèves dont sept (7) dans la région de Soulanges;

- Les écoles de plus de 600 sont de niveau secondaire.

Cette description de la réalité ne nous permet pas de conclure à une situation différente, voir améliorée, suite à un projet de réforme administrative. Actuellement, il existe un manque de place élève sur le territoire des commissions scolaires locales.

Enfin, autant la réalisation de deux commissions scolaires comme d'une seule corporation, n'apporterait pas à notre avis une marge de manoeuvre plus grande.

6.3.2.3 L'INFORMATIQUE

La question des ressources techniques en informatique est un sujet fort complexe. Il serait téméraire de notre part de vouloir faire le tour du sujet alors qu'un comité va l'étudier sérieusement en disposant de plus de ressources que nous.

La seule question qui nous intéresse est de connaître la relation de cette question avec le choix d'une nouvelle structure administrative.

Il existe déjà des systèmes autonomes à la régionale et dans chacune des commissions scolaires locales pour faire face à une demande accrue advenant la formation d'une commission scolaire intégrée. Dans le cas de deux commissions scolaires intégrées, il faudrait voir quel équipement pourrait être utile à l'autre.

6.3.2.4 LE TRANSPORT

Le service est déjà régionalisé depuis 1974. Le mérite de cette structure permet de disposer d'une équipe à effectif réduit (régisseur et un adjoint) disponible pour l'ensemble de la région. Cela représente une économie financière appréciable.

En conséquence, nous pouvons affirmer que ce service régional ne devrait pas être remis en cause par l'adoption d'un projet de réforme, tel que celui de deux commissions scolaires intégrées.

6.3.3 LES RESSOURCES FINANCIERES

Afin de nous permettre d'atteindre les objectifs de notre démarche, trois questions se posent, à savoir:

- Est-ce qu'une des hypothèses à l'étude représente potentiellement plus d'avantages concernant l'économie des ressources financières?

- Y a-t-il un projet qui puisse procurer une marge financière "plus grande"?

- Y a-t-il un projet qui semble favoriser une meilleure utilisation des ressources financières?

6.3.3.1 LES ECONOMIES EVENTUELLES

Evidemment, il nous sera difficile d'évaluer d'une façon précise les coûts, compte tenu de l'absence d'information concernant les variables suivantes:

- type d'organigramme privilégié;
- localisation du ou des centres administratifs;
- temps nécessaire pour relocaliser le surplus de personnel;
- plan de classification pour le personnel relocalisé;
- les paramètres de l'allocation des ressources de la corporation ou des corporations éventuelles.

Malgré ces contraintes, nous identifierons les postes budgétaires où les économies seraient possibles, l'ordre de grandeur des coûts dans chacune des hypothèses retenues.

Notre analyse antérieure des ressources humaines et des ressources physiques, nous offre des éléments nécessaires pour construire le tableau 29.

TABLEAU 29
Economie et coût supplémentaire*

	Une (1) comm. scolaire	Deux (2) comm. scolaires	Deux (2) comm. scolaires
Ressources humaines			
- Hors cadre**	- 140,000$	- 60,000$	- 60,000$
- Cadres de service**	- 216,000	- 216,000	- 216,000
- Cadres d'école	-	-	-
- Cadres politiques	- 81,000	- 60,000	- 60,000
- Professionnels non-enseignants	-	-	-
- professeurs	-	-	-
- personnel de soutien**	- 200,000	- 140,000	- 140,000
Ressources physiques			
- centre administratif	- 60,000	20,000	20,000
- écoles	-	-	-
- informatique	-	-	-
- transport	-	+ 80,000	+ 80,000
Total:	- 697,000$	- 416,000$	- 416,000$

* Lorsqu'il y a économie, le montant sera précédé du signe "-".

** Il y a quatre directeurs généraux dans l'hypothèse d'une commission scolaire, nous retenons un directeur général et un directeur général adjoint, donc économie de deux postes. Si deux commissions scolaires intégrées, nous retenons 2 directeurs généraux et un directeur général adjoint pour Ile Perrot et Vaudreuil, donc un poste à économiser.

** Nous faisons l'hypothèse que deux cadres de service suffisent pour assumer les diverses tâches administratives sur le territoire, quelle que soit l'option retenue, actuellement, il y en a 12.

** Nous présumons une économie de 2 postes de secrétaire de direction quelle que soit l'option. Aussi, des postes pourraient être épargnés à la perception des taxes, service de la paye, téléphoniste, au paiement des comptes.

La lecture de ce dernier tableau nous aide à constater les faits suivants:

- l'existence d'une seule commission scolaire représente une économie potentielle à moyen terme de près de sept cent mille dollars. Le maintien de deux commissions scolaires favoriserait une économie potentielle d'environ cinq cent mille dollars.

- les postes les plus importants sont: hors-cadres, cadres de services, personnel de soutien, cadres politiques et centres administratifs.

- cette projection nous semble modérée, elle pourrait être plus optimiste.

- les explications qui nous permettent d'arriver à ces chiffres sont incluses dans les chapitres traitant des ressources humaines et des équipements.

Evidemment, cette évaluation éventuelle devra être nuancée par les facteurs suivants: les économies d'échelle possibles et le maintien des paramètres actuels équivalents (allocation des ressources) pour la future ou les futures corporations dans Vaudreuil-Soulanges.

6.3.3.2 UNE MARGE DE MANOEUVRE PLUS GRANDE

La dimension des objets administratifs (clientèle, équipement, personnel, budget) permettrait aux administrateurs de disposer d'une marge de manoeuvre plus grande pour administrer l'organisation ou les organisations éventuelles.

Cette marge de manoeuvre devrait favoriser une plus grande efficacité, une plus grande productivité et un plus grand esprit de créativité.

Cet avantage est à noter dans les deux projets de réforme. Cependant, retenons que le projet d'une commission scolaire représente encore plus d'intérêt que l'hypothèse de deux commissions scolaires. En effet, dans cette dernière option, selon les territoires modifiés ou pas, la commission scolaire Soulanges continuera à gérer avec des effectifs réduits et des ressources limitées qui, à proprement parler, ne tirera aucune économie en voulant intégrer seulement son secondaire. Quant à l'option 3, la commission scolaire Soulanges demeure tributaire de la décision de la commission scolaire Vaudreuil. L'ajout de 600 étudiants porterait ses effectifs à peine à plus de trois mille élèves.

6.3.3.3 UNE MEILLEURE UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES

Une des conséquences positives de la disparition de trois ou de deux commissions scolaires, c'est la diminution de la duplication des postes ou responsabilités professionnelles ou administratives sur un même territoire donné. Les ressources financières consacrées au coût de cette duplication pourront être utilisées pour pallier la faiblesse de certains services actuels.

Voici les principaux domaines où nous notons des possibilités d'élimination de duplication des dépenses:

- la direction générale
- la direction des services éducatifs
- la direction des services financiers
- la direction des services de l'équipement
- la direction des services du personnel
- le secrétariat général

. les frais de représentation: - régional
- provincial

. les centres administratifs

. les structures politiques

Nous croyons que les deux hypothèses concernant l'intégration de deux niveaux d'enseignement favoriseraient cette diminution de la duplication. Cependant, notons que le projet d'une seule commission scolaire atténuerait davantage ce phénomène des dépenses.

6.4 LA DIMENSION EDUCATIVE

Avant d'analyser l'impact des trois hypothèses de travail sur la variable éducative, précisons tout de suite qu'un changement de structure quelconque n'aurait pas un effet direct, à notre avis, sur l'acte d'enseignement si nous considérons que les acteurs principaux de l'apprentissage sont: l'enseignant, l'élève et le groupe d'apprentissage. Cependant, le succès de cet acte d'apprentissage peut être facilité par une planification, une organisation, une coordination et une évaluation efficace du fonctionnement et du développement du réseau des écoles. C'est à ce niveau qu'un projet de réforme administrative aura certainement un impact indirect sur l'acte éducatif. Une nouvelle structure organisationnelle n'affectera pas le ratio maître/élève, le nombre de cadres dans les écoles mais pourrait modifier substanciellement la nature de la présence du centre administratif dans l'école, le partage des responsabilités entre le centre administratif et les écoles, le soutien professionnel à offrir aux enseignants et enfin, le type de gestion des services éducatifs.

La réalité pédagico-administrative de Vaudreuil-Soulanges nous fait voir les faits suivants:

- pour les quatre centres administratifs, un nombre infime de personnes sont affecté plus spécifiquement à l'administration de la pédagogie;

- les commissions scolaires ont un personnel assez restreint de professionnels pour apporter un soutien à la pédagogie;

- les cadres disposent de peu de temps pour assurer une présence dans les écoles à cause du cumul des fonctions dans les commissions scolaires locales surtout;

- la difficulté de la transition du primaire au secondaire pour l'étudiant est à noter.

6.4.1 LE NOMBRE DE PERSONNES AFFECTEES A L'ADMINISTRATION

Notre étude nous a permis de relever certains faits concernant le personnel chargé de l'administration de la pédagogie. Au niveau primaire, deux commissions scolaires sur quatre (Ile Perrôt et Soulanges) ont à leur service un directeur des services éducatifs dont la tâche administrative principale est d'animer et de diriger les services éducatifs et, en complément, d'assumer les tâches de secrétaire général.

6.4.2 LA PRESENCE DE CONSEILLERS PEDAGOGIQUES

Voyons d'abord le tableau 10 qui nous laisse voir la dispersion de ces ressources professionnelles.

TABLEAU 30

Conseillers pédagogiques

	N/élèves	Fr.	Math	Sc	Cat	Mesures Eval.	Total
Comm. Scol. Rég. V-Boulanges	3,984	-	-	-	-	1	1
Comm. Scol. Ile Perrot	2,050	.333	.333	-	-	.33	1
Comm. Scol. Vaudreuil	3,299	.5	.5	.5	.8	.5	2.8
Comm. Scol. Boulanges	1,533	.5	.5	.5	.4	.5	2.4
Total	10,766	1.33	1.33	1	1.2	2.33	7.2

Nous constatons une évidente rareté de conseillers actuellement à la régionale. A l'Ile Perrot, l'animation de trois dossiers (Français, Mathématique et Mesures & Evaluation) sous la responsabilité d'une seule personne, nous semble une tâche trop lourde.

Si nous déplorons une présence très faible de ces ressources chez ces dernières, nous constatons qu'à Vaudreuil et Soulanges, les ressources consacrées à ce niveau sont plus généreuses, compte tenu de l'avènement des nouveaux programmes et du vieillissement du personnel enseignant.

6.4.3 LA PRESENCE DU CENTRE ADMINISTRATIF DANS LES ECOLES

Le personnel responsable de l'administration de l'enseignement au centre administratif peut difficilement entretenir des relations directes fréquentes avec l'ensemble du personnel des écoles. Généralement, c'est surtout par l'intermédiaire des cadres d'écoles que le personnel du centre reçoit des appréciations concernant l'état des besoins, le climat de travail et les retours (feed back) des politiques pédagogiques et administratives de leur corporation.

6.4.4 LA TRANSITION DU PRIMAIRE AU SECONDAIRE

En abordant ce sujet, les gens ont tendance à globaliser cette question en faisant surtout référence à une certaine incohérence dans le cheminement pédagogique de l'étudiant. Comme la formation du secondaire est sous la juridiction d'une autre corporation, il semble que cette situation ne favorise pas la communication et la collaboration entre les agents d'éducation, responsables de la formation au primaire et ceux qui assument les mêmes responsabilités au niveau secondaire (programmes, méthodes d'enseignement, forces et faiblesses de la formation acquise, le comportement, etc.)

6.4.5 LES HYPOTHESES DE TRAVAIL ET LA VIE EDUCATIVE

Devant les réalités que nous venons de constater, posons-nous la question, à savoir: "Quelle serait la contribution plausible de chacune des hypothèses à l'étude pour atténuer ou solutionner les problèmes soulevés dans les organisations actuelles?"

L'hypothèse de deux commissions scolaires intégrées devrait normalement favoriser l'extension des projets éducatifs aux deux niveaux d'enseignement et mettre en place des mécanismes institutionnels administratifs permanents afin de pallier les difficultés occasionnées par la transition du primaire au secondaire et permettre la réalisation d'un cheminement pédagogique plus cohérent.

Une seule commission scolaire intégrée s'acquitterait mieux dans le contexte d'une structure de services déconcentrés de la responsabilité de solutionner les problèmes reliés au projet éducatif et à la transition du primaire au secondaire. Elle ajouterait une dimension régionale au projet éducatif tout en respectant les couleurs locales de chacun des secteurs. Ce projet permettrait d'acquérir une marge de manoeuvre administrative et financière supérieure aux autres projets à l'étude. Dans un contexte de saine gestion, cela devrait faciliter la solution des problèmes reliés au nombre de personnes disponibles pour l'administration, la coordination, l'animation et le soutien pédagogique. De plus, la présence des gens du centre administratif dans les écoles pourrait être davantage possible.

6.5 LA DIMENSION SOCIO-POLITIQUE

Notre réflexion sur la réalité socio-politique dans Vaudreuil-Soulanges nous a permis d'identifier six thèmes qui nous permettront de cerner la problématique de cette dimension. Ces thèmes sont les suivants:

- la double allégeance politique;
- la région d'appartenance;
- le partage du pouvoir;
- la motivation des commissaires;
- la proximité des lieux de décision;
- l'efficacité du fonctionnement du gouvernement local;

6.5.1 LA DOUBLE ALLEGEANCE

Dans notre premier chapitre, nous avons relaté, sans la commenter, la principale raison qui motivait les commissaires à souhaiter l'intégration et à envisager une éventuelle négociation avec ses partenaires du territoire en vue d'une fusion.

Le commissaire de Vaudreuil-Soulanges est membre de deux gouvernement locaux. Il oeuvre au niveau local et au niveau régional. Il participe à la prise de décision de deux organismes privilégiant une philosophie administrative différente. Il est appelé à se prononcer sur des dossiers administratifs préparés par des technocrates aux traits de personnalité différents et une approche administrative distincte. Evidemment, cela suppose de la souplesse et une capacité d'adaptation de sa part.

6.5.2 LA REGION D'APPARTENANCE

Chacune des régions visées, Vaudreuil, Ile Perrôt et Soulanges, a développé un sens d'appartenance à sa région.

Dans la majorité des cas, lorsque la région ne lui offre pas ce qu'il désire, le résidant d'Ile Perrôt et celui de la région de Vaudreuil, ira dans l'ouest de l'Ile de Montréal et pour les gens de Soulanges, ce sera du côté de Valleyfield.

En conséquence, il est difficile, autant pour le citoyen de l'Ile Perrôt que pour celui de Soulanges ou Vaudreuil, de se préoccuper ou de s'impliquer au sujet des problèmes éducatifs de la régionale Vaudreuil-Soulanges. Pourquoi? Parce qu'à d'autres niveaux, il n'existe pas non plus une préoccupation qui lui est familière.

6.5.3 LE PARTAGE DU POUVOIR

Comme nous l'avons relevé précédemment, le secteur de Vaudreuil a plus de représentants (13) que celui de l'Ile Perrôt (11) et de Soulanges (9). Cette situation d'inégalité s'explique par la variable des inscriptions

d'élèves. Evidemment, cette inégalité, voire même cette minorité que représente chacune des parties face aux deux autres à la régionale, fait en sorte que pour la région de Soulanges particulièrement et de l'Ile Perrôt, un projet de fusion va à l'encontre de leur communauté qui cherche à sauvegarder, dans un domaine, une autonomie qu'elle a quotidiennement dans les autres secteurs de la vie sociale.

Que la question soit pédagogique, administrative ou sociale, les problèmes ont tendance à être politisés. Si le point de vue d'une minorité ne triomphe pas, on fait constamment appel à sa situation d'infériorité.

LA MOTIVATION DU COMMISSAIRE

Compte tenu des observations relevées dans le cadre de nos interviews, nous notons une plus grande implication de tous les commissaires à travailler au niveau local beaucoup plus qu'à celui de la région (Vaudreuil-Soulanges).

6.5.4 LA PROXIMITE DES LIEUX DE DECISION EN RELATION AVEC LES UTILISATEURS

Le territoire n'ayant pas une grande étendue, il faut cependant considérer que pour les gens de Soulanges c'est une variable à considérer étant donné la distance plus grande à parcourir et la mentalité à majorité agricole.

6.5.5 L'EFFICACITE DE FONCTIONNEMENT DU GOUVERNEMENT LOCAL

Il est à noter que la taille des conseils scolaires dans les locales sont de 13, 11 et 9. Selon les critères d'efficacité de travail en groupe, les probabilités pour que chacun puisse apporter sa contribution sont meilleures dans un tel cadre de travail. Il faut noter que le nombre de 33 membres à la régionale au Conseil des Commissaires semble une contrainte non négligeable pour certains. Cependant, il est à noter qu'une commission scolaire intégrée n'aurait que 19 commissaires.

Notre étude des diverses dimensions sous l'aspect administratif nous amène à proposer le projet d'une seule commission. Par contre, si les administrateurs politiques sont sensibles à la dimension politique, le statu quo reste encore la meilleure solution. Cependant, si les commissaires mettent l'emphase sur l'aspect éducatif, ils devraient opter normalement pour l'existence d'une seule commission scolaire. Nous pourrions continuer à élaborer ainsi mais nous croyons que les commissaires peuvent le faire aussi bien que nous...

7. RECOMMENDATIONS

RECOMMANDATIONS

Il serait présomptueux de notre part de formuler des recommandations précises quant à la façon dont aurait dû ou pu être menées les négociations entre les parties quant à l'intégration des commissions scolaires sur le territoire.

Les facteurs ayant joué sont d'abord nombreux et divers quant à leur nature et de portée variable quant à leur intensité. Ces facteurs peuvent jouer sur une longue période de temps, ce qui signifie qu'un élément quelconque du dossier, important à un moment donné, devient insignifiant à une autre époque et ce pour plusieurs raisons, elles-mêmes changeantes selon les circonstances. À titre d'exemple, lors de nos rencontres, certains commissaires ont soulevé l'éventuelle retraite ou pré-retraite de quatre (4) chefs de service d'ici deux ans, ceci les amène actuellement à favoriser le statu quo pour ne pas avoir à payer des gens sur les tablettes. D'autre part, quelques commissaires, devant l'ouverture du poste de directeur général à la régionale Vaudreuil-Soulanges, ont carrément refusé à partir de ce fait de relancer les discussions au sujet de la fusion.

Est-ce à dire qu'il devient dès lors inopportun, inutile ou même impossible de présenter, dans ce qui suit, des recommandations? Non, parce que l'expérience des négociations qui ont achoppé deux fois jusqu'à maintenant peut encore être reprise.

Même si le projet de fusion semble momentanément arrêté, il est important pour une éventuelle reprise des négociations de mettre en lumière les obstacles à une intégration harmonieuse entre les parties. Alain Gosselin en fait ressortir six dans son livre:

- le manque de planification entourant l'intégration des organismes;

- la difficulté de tenir compte des facteurs organisationnels et humains;

- la difficulté d'établir une relation basée sur la confiance et la coopération entre les parties;

- la difficulté de contrôler l'aspect émotif de la fusion;

- la non-compatibilité des styles de gestion;

- la non-compatibilité des cultures organisationnelles[31]

LA PLANIFICATION DE LA FUSION

On constate, la plupart du temps, que les fusions n'ont pas été planifiées et résultent de transactions de dernière heure.

Dans nos rencontres, nous avons noté qu'il serait important, afin d'éviter des difficultés, que le plan stratégique comprenne un vaste éventail des critères touchant non seulement les questions financières mais également les aspects organisationnels et humains.

DIFFICULTE DE TENIR COMPTE DES FACTEURS ORGANISATIONNELS ET HUMAINS

Il serait important pour les commissaires, de tenir compte des aspects organisationnels et humains dès que possible à la phase d'analyse et de faire participer ceux qui sont touchés par l'intégration notamment les cadres opérationnels. En aucun moment dans les interviews cette préoccupation était présente.

---

[31] Gosselin, Alain, Les contraintes à l'intégration des entreprises, Gestion, p. 67.

Il est impératif de se questionner sur le personnel qui se situe aux niveaux inférieurs de la hiérarchie: cadres scolaires, personnel administratif, professionnels non-enseignants.

LA CONFIANCE ET LA COOPERATION ENTRE LES ORGANISMES

Il n'est pas rare d'observer des réactions de défensive de la part des partenaires associés dans un projet de fusion. Elles conduisent fréquemment à des relations tendues ou hostiles. La fusion est perçue par les membres de chacune des organisations comme une menace à leur sentiment d'identification, ce qui engendre une polarisation des mentalités et accentue le clivage entre les groupes. Les membres de la commission scolaire Ile Perrôt et Soulanges partagent les mêmes points de vue à ce niveau.

De plus, une organisation peut avoir tendance à se considérer comme acquéreur en manifestant une attitude condescendante dans ses relations avec les autres organisations par des communications à sens unique mais surtout en imposant ses valeurs, ses systèmes, ses politiques.

À certains égards, les partenaires des commissions scolaires Soulanges et Ile Perrôt ont identifié le comportement des gens de Vaudreuil à cette catégorie.

L'ASPECT EMOTIF DE LA FUSION

Les rumeurs et les discussions qui circulent autour de la fusion provoquent une réaction émotive chez le personnel. La nature et l'importance des changements à venir alimentent leur insécurité et font naître chez eux le sentiment de perdre une partie importante de leur vie professionnelle et personnelle.

LA NON-COMPATIBILITE DES STYLES DE GESTION

La qualité des communications interpersonnelles entre les gestionnaires des parties en cause, leur capacité à coopérer, le respect mutuel des

différences, le partage des objectifs sont des éléments essentiels à la réussite d'une fusion.

LES CULTURES ORGANISATIONNELLES

Selon Schein (1985), la culture organisationnelle est la conception que l'individu se fait du savoir et des croyances de ses collègues ainsi que du sens qu'eux-mêmes leur donnent.

Ainsi, lorsque des organisations aux cultures organisationnelles très différentes se fusionnent, la non-compatibilité des cultures et le non-respect des différences peuvent provoquer le sentiment d'avoir été assimilé par l'autre. C'est à ce niveau d'assimilation que résistent les commissaires de Soulanges et de l'Ile Perrôt face à la majorité de ceux de Vaudreuil.

CONSIDERANT la position arrêtée de la Commission scolaire Soulanges de former sa propre commission scolaire intégrée avec une partie de Vaudreuil, appuyée dans cette démarche par la commission scolaire d'Ile Perrôt et la position très nette affichée dès le départ par la commission scolaire de Vaudreuil de favoriser une seule commission scolaire;

CONSIDERANT l'échec des deux rondes de négociation sur la même question depuis 5 ans;

CONSIDERANT que le poste de directeur général à la Régionale Vaudreuil-Soulanges est actuellement libre et que l'occasion de traiter de la fusion en même temps a été rejetée par un comité formé des quatre présidents;

ETANT DONNE que la très forte majorité des membres de la commission scolaire de l'Ile Perrôt et de Soulanges préfère le statu quo à la fusion d'une seule commission scolaire sur le territoire.

EN CONSEQUENCE, la commission scolaire Vaudreuil n'a pas d'autre choix que d'attendre la suite des événements.

Si l'Ile Perrot décide d'aller joindre la commission scolaire Baldwin Cartier, il reste toujours la fusion avec Soulanges.

Si Soulanges décide de joindre la commission scolaire Valleyfield, ce qui est peu probable, la fusion avec l'Ile Perrot est toujours possible.

Si ces deux commissions scolaires devaient mettre à exécution cette probabilité, la commission scolaire Vaudreuil intégrée aurait plus de 5,000 élèves.

Finalement, il restera toujours la solution du ministre qui contre son gré, pourra intervenir directement ou un projet de loi obligeant les parties à se fusionner selon le modèle gouvernemental, ce qui ne déplairait pas aux décideurs en place.

D'ici là, la commission scolaire Vaudreuil doit rester disponible à toute fusion en tout ou en partie avec l'une ou l'autre de ses partenaires.

Le transport scolaire est déjà régionalisé alors pourquoi ne pas envisager l'étape du regroupement des services aux élèves handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage au niveau des trois commissions scolaires locales.

En dernier essor, il reste toujours la possibilité pour Vaudreuil d'envisager seule l'intégration de ses deux niveaux d'enseignement et offrir à l'Ile Perrot la scolarisation de son niveau secondaire. Evidemment, cette dernière initiative risque de chagrer les deux autres partenaires qui ne manqueraient pas d'en appeler au ministre, ce qui en soi permettrait peut-être finalement l'aboutissement d'une longue démarche.

8. CONCLUSION

CONCLUSION

Sur le plan de la structure, la réforme scolaire des années 80 tente d'imposer un regroupement par commission scolaire intégrée. La proposition veut les instituer selon les territoires des municipalités régionales de comté (M.R.C.).

Le milieu de Vaudreuil-Soulanges a été témoin de ces changements de structure. Seule l'intégration n'a pas été réalisée depuis ce jour.

Dans le cadre de ce travail, il s'agissait d'évaluer l'impact de trois formes d'organisation scolaire sur les clientèles, les économies de ressources, le personnel, l'organisation pédagogique, la gestion des équipements et certains services centralisés. Les trois hypothèses étaient les suivantes:

Hypothèse I - Une commission scolaire

Hypothèse II - Deux commissions scolaires:
Ile Perrot et Vaudreuil d'une part
et Soulanges d'autre part.

Hypothèse III - Deux commissions scolaires:
a) Ile Perrot et Vaudreuil, celle-ci amputée d'une partie de son territoire;
b) Soulanges à laquelle on rajoute une partie de Vaudreuil.

L'analyse des données nous a permis de conclure au plan des économies de ressources que l'hypothèse I était plus avantageuse pour l'ensemble des commissions scolaires du territoire que les hypothèses II et III. A ce point de vue, l'hypothèse II favorise nettement la commission scolaire

Ile Perrôt et Vaudreuil intégrées. La commission scolaire Soulanges, avec près de 2,350 étudiants n'y gagne rien au change, sa marge de manoeuvre étant trop réduite avec les compressions budgétaires qui risquent de continuer.

L'hypothèse III amène un meilleur équilibre pour Soulanges mais au détriment d'une partie de la population de Vaudreuil transférée à Soulanges, les effectifs seraient à 3,000 élèves et plus.

SUR LE PLAN PEDAGOGIQUE

Le désir de voir la qualité de l'enseignement s'améliorer, objectif partagé par les commissaires et le M.E.Q., peut être atteint aussi bien dans le contexte organisationnel du statu quo que dans l'importe quelle autre formule. Un sondage réalisé par la F.C.S.C.Q. a démontré que la qualité de l'enseignement ne semble pas s'être améliorée après une intégration des niveaux primaires et secondaires. Le régime pédagogique et les nouveaux programmes pour chacune des matières sont bien plus aptes à satisfaire le besoin de ces intervenants. D'autre part, il y a un risque certain pour la commission scolaire Vaudreuil de voir diminuer ses services de soutien (P.N.E.) aux enseignants dans une éventuelle intégration. Au niveau du secteur de l'enfance inadaptée, la fusion en une seule commission scolaire permettrait cependant l'organisation d'un meilleur service.

L'objectif d'utiliser de façon plus rationnelle les ressources financières a donc plus de chance d'être atteint selon l'hypothèse I. Les commissions scolaires préfèrent des budgets qui permettent une marge de manoeuvre plus grande alors que le ministère souhaite que les coûts soient les moins élevés possibles.

Quant aux ressources humaines, l'indicateur de qualité d'encadrement (enfants/personnel) sera plus grand dans l'hypothèse I puisque les montants dégagés des services administratifs serviront en partie à

ajouter des ressources auprès des enfants. Il y a donc plus de chance dans l'hypothèse I d'atteindre l'objectif d'utiliser les ressources humaines plus efficacement.

L'utilisation des ressources matérielles serait certainement plus efficace dans le cadre de l'hypothèse I à cause des économies d'échelle à réaliser.

D'un autre côté, l'hypothèse II favorise un meilleur accomplissement des objectifs politiques. Le rapprochement des parents et des commissaires des centres de décision sont des objectifs qui se réalisent mieux dans des structures plus petites mais il ne faut pas ignorer maintenant la participation des parents dans les conseils d'orientation des écoles.

LE CHOIX D'UNE HYPOTHESE

La valeur ou l'importance accordée aux objectifs de différents intervenants de la commission scolaire de Vaudreuil, en cause par rapport aux hypothèses retenues, nous amène à conclure que le choix de l'hypothèse I correspondrait le mieux aux besoins scolaires de la région.

Le ministère de l'Education croit que les territoires des nouvelles commissions scolaires intégrées devraient être le même que celui des M.R.C.. Pour sa part, le Conseil Supérieur de l'Education ne voit pas la nécessité automatique de cette concordance. Tout comme le Conseil de planification et de développement du Québec, il pense que c'est à l'autorité locale (les commissions scolaires) de prendre une décision quant à leur future structure de leur territoire scolaire.

En acceptant que la décentralisation est une affaire politique, il va sans dire que le gouvernement du Québec, par la loi 107, laisse aux administrateurs locaux le choix de l'organisation scolaire qu'ils

désirent sous toute réserve de temps avant qu'il n'impose la sienne, faute par les décideurs locaux de le faire. D'autre part, il ne laisse plus le choix des statu quo aux commissions scolaires devant les coupures budgétaires qu'il exerce annuellement depuis 1982.

ANNEXE A

MANDAT AU PRESIDENT DU CONSEIL DES COMMISSAIRES ET DU DIRECTEUR GENERAL, RE: INTEGRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES

PROPOSE ET RESOLU NO C.C. 88/12/109

QUE le président du Conseil des Commissaires de la Commission Scolaire de Vaudreuil et le directeur général soient et ils sont, par la présente, mandatés pour effectuer toutes les démarches et franchir les étapes pertinentes à l'intégration du niveau secondaire ainsi que l'éducation des adultes du territoire régional, en collaboration avec les autres commissions scolaires du territoire;

QUE cette résolution remplace la résolution NO C.C. 88/09/20 du 6 septembre 1988.

ADOPTE

COPIE CONFORME CERTIFIEE

Jean-Claude Sauvé
Secrétaire général

/TD

cc: Monsieur Denis Hamel
Dossier Intégration

La Commission Scolaire de l'Île Perrot

ANNEXE : B

PROVINCE DE QUEBEC
COMMISSION SCOLAIRE ILE PERROT **(COPIE DE RESOLUTION)**
CONSEIL SCOLAIRE

SESSION REGULIERE des membres du Conseil des Commissaires de la Commission Scolaire de l'Ile Perrot, tenue au Centre Administratif, 333, boulevard Perrot, Ville de l'Ile Perrot, le vingt-unième (21e) jour du mois de juin 1988, à 20:00 heures.

Sous la présidence de **Monsieur Claude Laurence.**

Les Commissaires suivants sont présents:- Mesdames Francine St-Denis Cardinal, Noëlla De Roy, représentante de parents, Diane Mercier-Déziel, Suzanne Kedzierski, Gaétane Trempe Kőszegi, Monique Leduc-Robertson, Messieurs Pierre Gatien, Gilles Portelance et Lawrence Reid.

Madame la Commissaire Michelle Lacombe-Lecavalier a motivé son absence.

Assistent également à la réunion:- Le Directeur général, Monsieur Michel Bédard, le Directeur général adjoint, Monsieur Jean-Pierre Gagné, le Directeur des Services de l'Enseignement, Monsieur Pierre Lacombe.

88-06-689 INTEGRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES DU TERRITOIRE DE VAUDREUIL-SOULANGES

Après considérations, il est proposé par Madame la Commissaire Diane Farmer et il est majoritairement résolu (**9 en faveur - 1 contre**) de manifester notre accord de principe à l'intégration des niveaux primaire et secondaire aux autres commissions scolaires du territoire de Vaudreuil-Soulanges.

Et qu'à cette fin, nous autorisions le Président, Monsieur Claude Laurence et le Directeur général, Monsieur Michel Bédard, à faire les démarches et les études qui s'imposent avec la collaboration des autres commissions scolaires du territoire afin de déposer au Conseil scolaire, les informations pertinentes à la poursuite du dossier. Cette proposition devra être acheminée aux autres commissions scolaires du territoire de Vaudreuil-Soulanges.

Copie conforme,
Ce 6e jour de septembre 1988

Pierre Lacombe
Secrétaire général

ANNEXE: C

Commission Scolaire Soulanges

PROJET DE RESOLUTION

CONSEIL SCOLAIRE

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE LA SESSION REGULIERE DES MEMBRES DU CONSEIL SCOLAIRE DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE SOULANGES, TENUE AU CENTRE ADMINISTRATIF DE COTEAU-LANDING, LE MARDI 5 AVRIL 1988, SOUS LA PRESIDENCE DE MONSIEUR LEO TRAHAN, 9 COMMISSAIRES SONT PRESENTS FORMANT QUORUM.

88 04 18 INTEGRATION

APRES CONSIDERATION, IL EST PROPOSE par monsieur le commissaire Gilbert Fournier et résolu à l'unanimité:

> De manifester notre accord de principe à l'intégration des niveaux primaire et secondaire aux autres commissions scolaires du territoire Vaudreuil-Soulanges.

Et qu'à cette fin, nous autorisons le président et le directeur général à faire les démarches et les études qui s'imposent avec la collaboration des autres commissions scolaires du territoire afin de déposer au Conseil scolaire les informations et les recommandations qui conduisent au dépôt d'un projet final au Ministre de l'Education. Cette proposition devra être acheminée aux autres commissions scolaires du territoire.

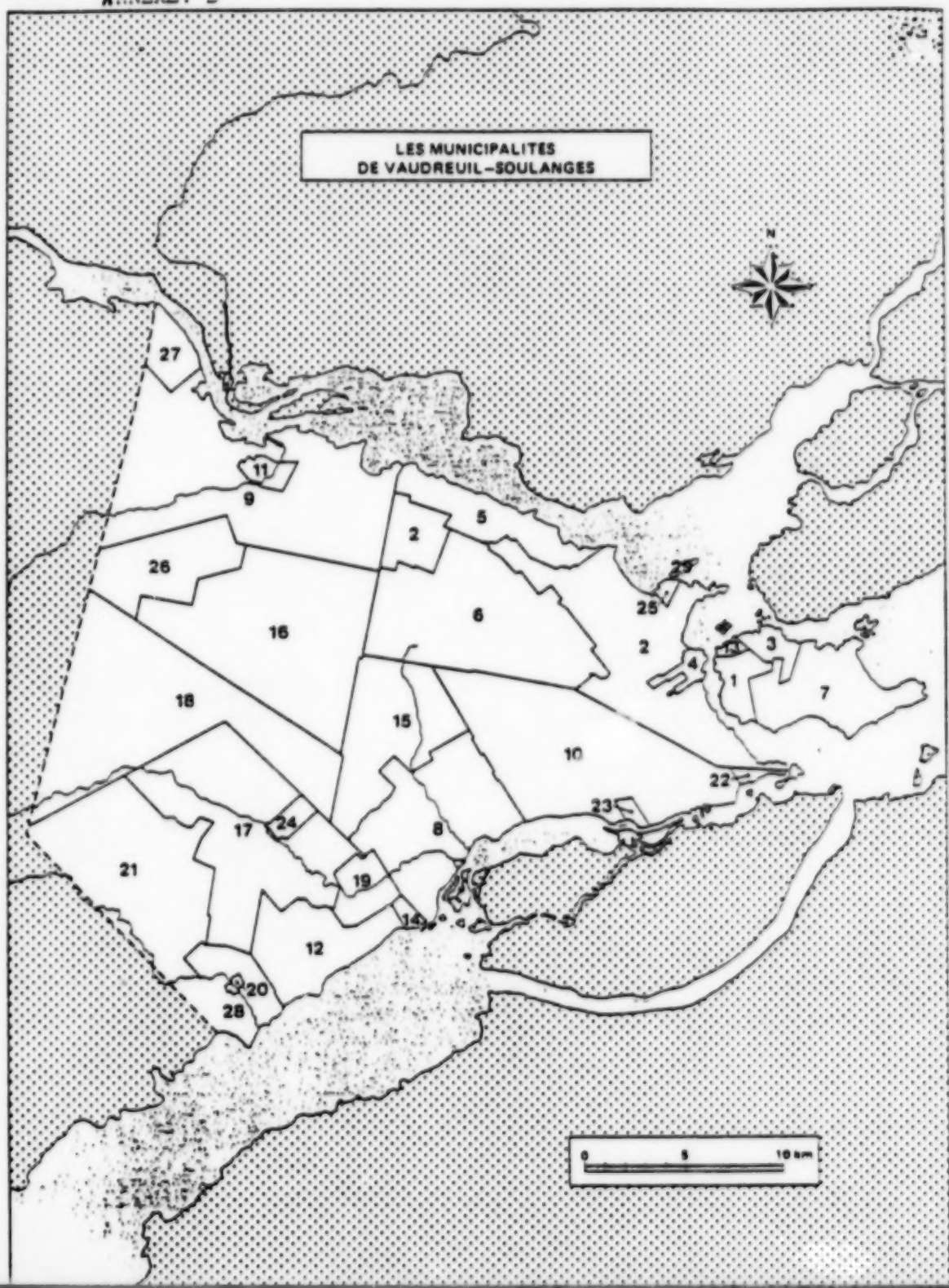
VRAIE COPIE CONFORME

JEAN-PAUL REGIS
Directeur général

JPR/nc

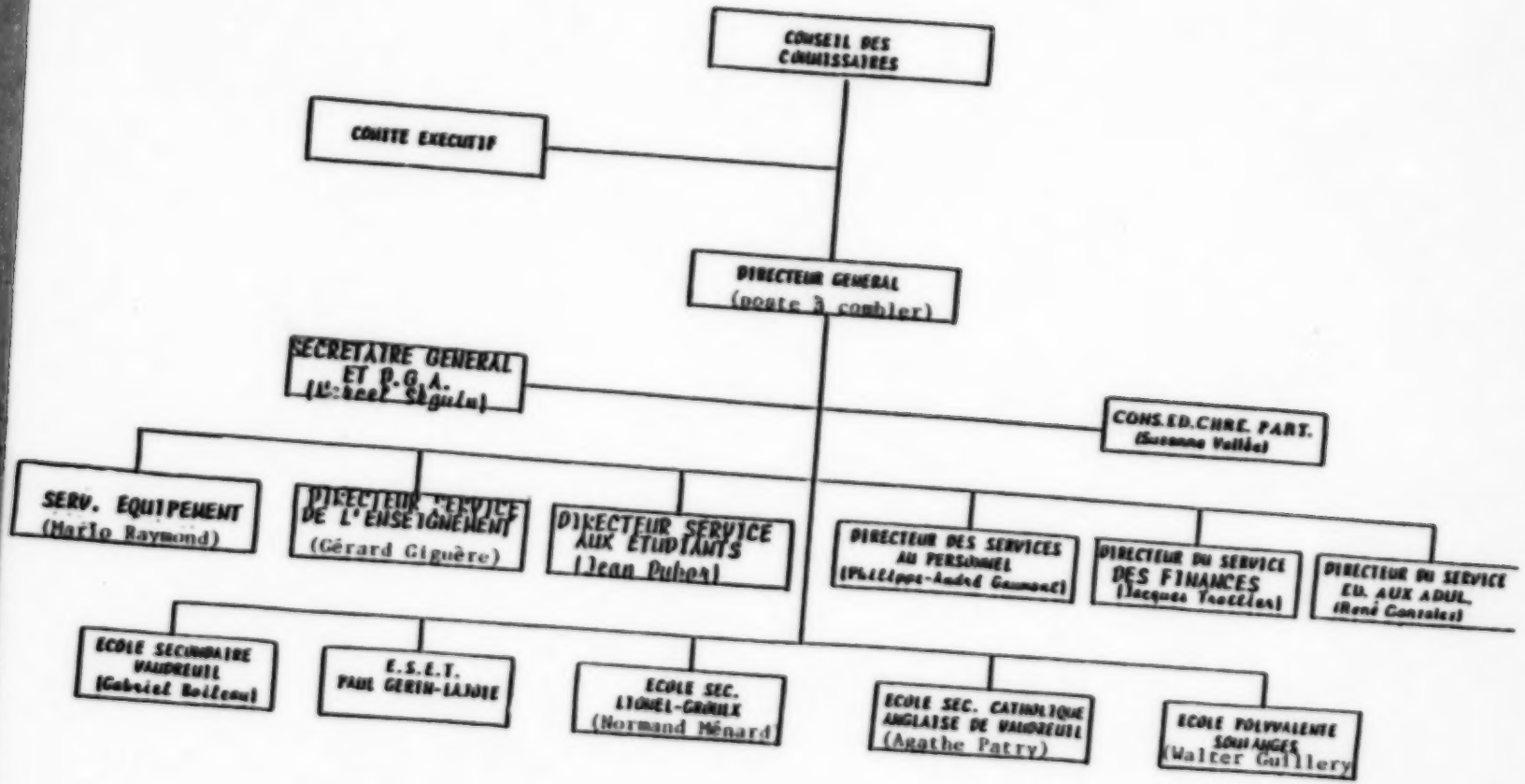
1988-04-14

ANNEXE : D


LES MUNICIPALITÉS
DE VAUDREUIL-SOULANGES
N
27
11
9
2
5
26
6
16
25
2
3
4
1
7
18
15
10
22
23
17
24
8
21
19
14
12
20
28
0
5
10 km

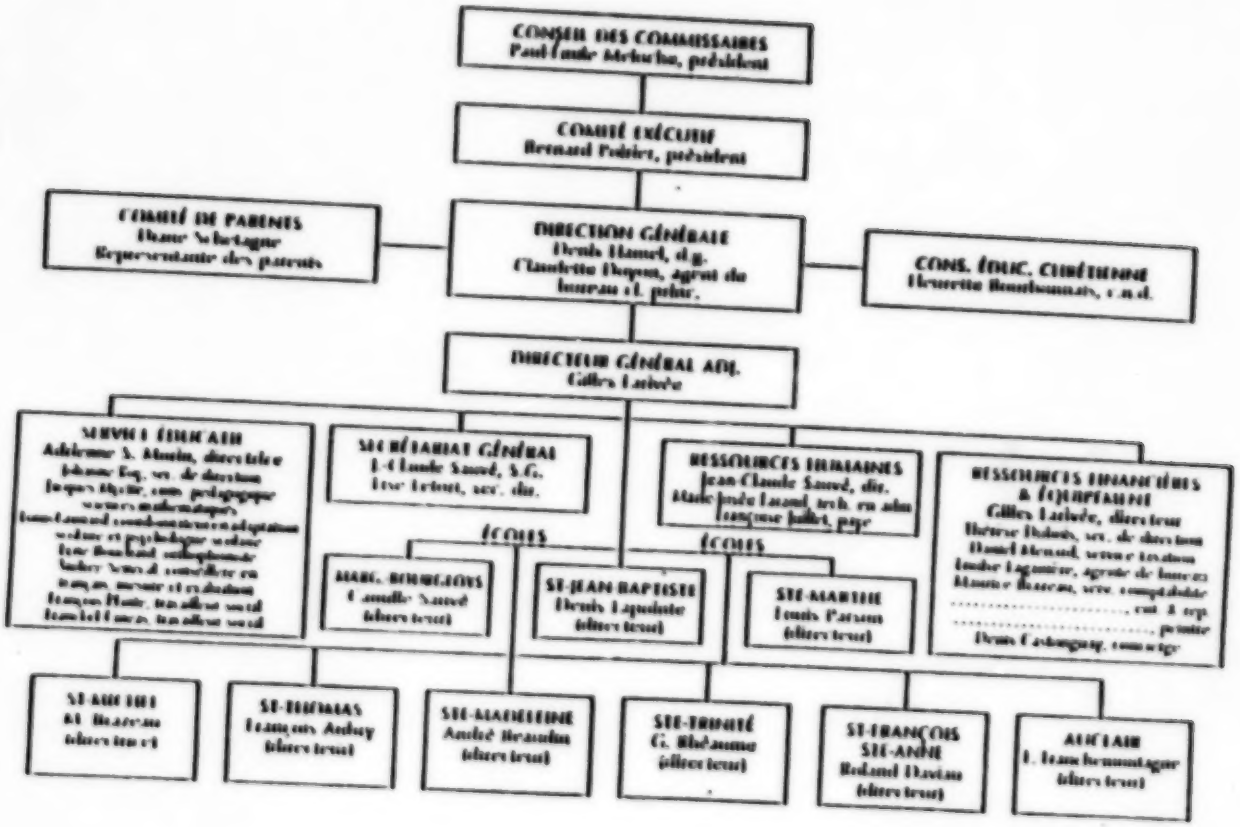
ANNEXE: E

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE VAUDREUIL-SOULANGES



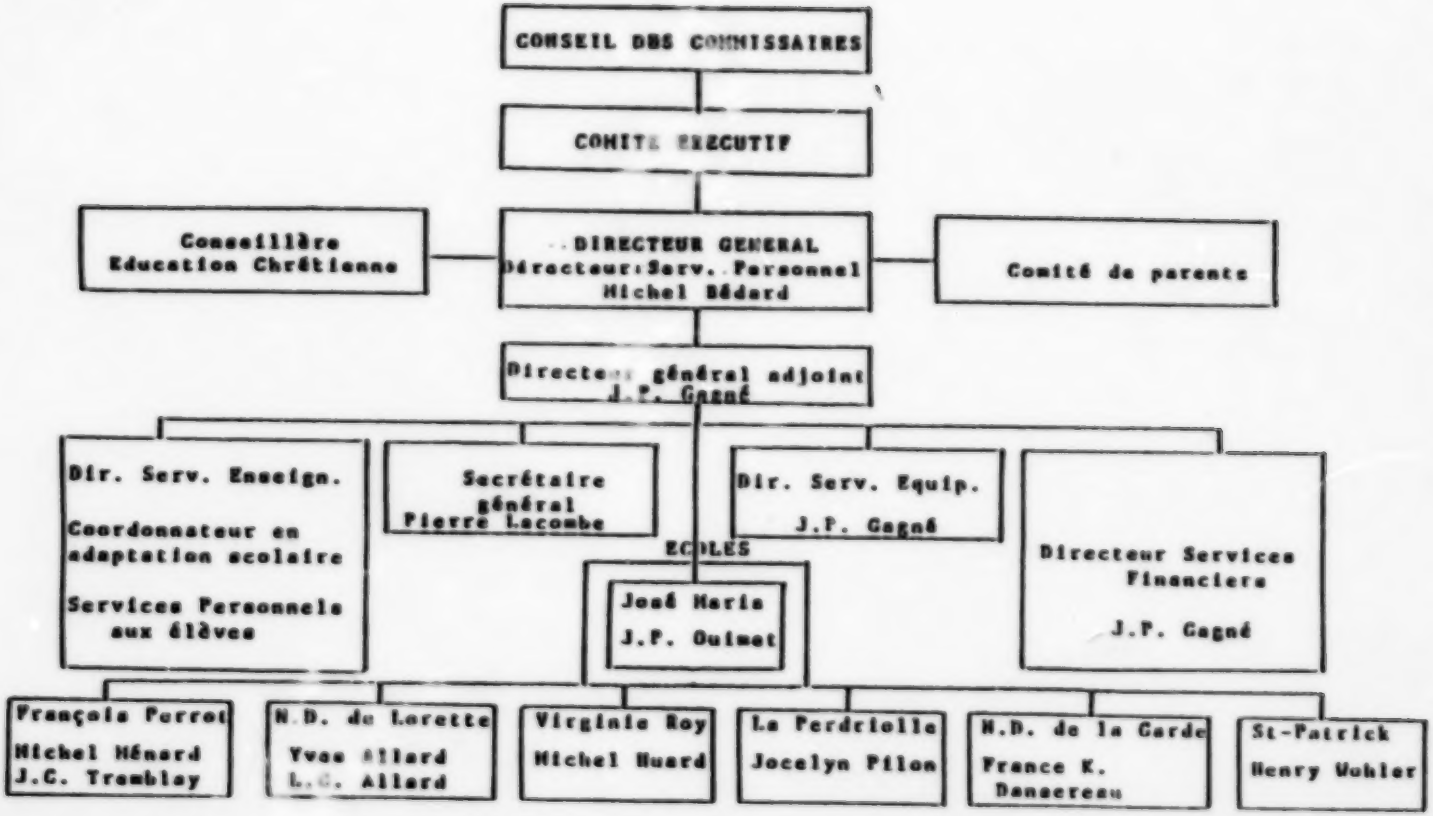
ANNEXE : P

COMMISSION SCOLAIRE DE VAUDREUIL



ANNEXE: G

COMMISSION SCOLAIRE ILE PERROT

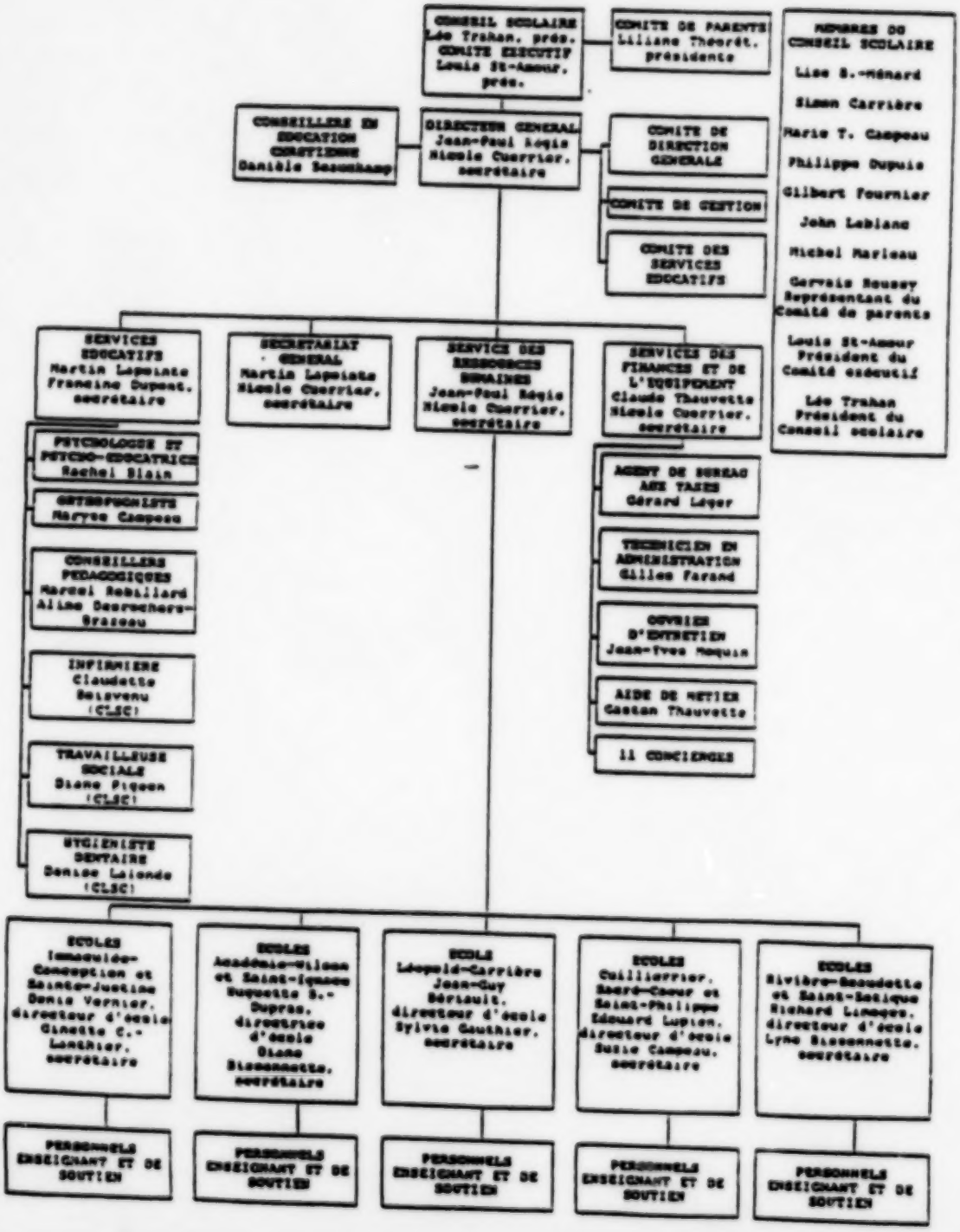


ANNEXE : H

ORGANIGRAMME

COMMISSION SCOLAIRE DE SOULANGES

1988-1989



ANNEXE : I

PROVINCE DE QUEBEC (Copie de résolution)
COMMISSION SCOLAIRE ILE PERROT
CONSEIL SCOLAIRE

SESSION REGULIERE des membres du Conseil des Commissaires de la Commission Scolaire de l'Ile Perrot, tenue au Centre Administratif, 333, boulevard Perrot, Ville de l'Ile Perrot, le septième (7e) jour du mois de mars 1989, à 20:00 heures.

Sous la présidence de Monsieur Claude Laurence.

Les Commissaires suivants sont présents:- Mesdames Francine St-Denis Cardinal, Noëlla De Roy, représentante de parents, Diane Mercier-Déziel, Diane Farmer, Michelle Lacombe-Lecavalier, Monique Leduc-Robertson, Messieurs Pierre Gatien, Gilles Portelance et Lawrence Reid.

Les Commissaires suivants ont motivé leur absence: Mesdames Suzanne Kedzierski et Gaétane Trempe Kőszegi.

Assistent également à la réunion:- Messieurs Michel Bédard, Directeur général, Jean-Pierre Gagné, Directeur général adjoint, Pierre Lacombe, Directeur des services de l'enseignement.

89-03-880 **INTEGRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES DU TERRITOIRE DE VAUDREUIL-SOULANGES.**

CONSIDERANT l'accord de principe de la commission scolaire de l'Ile Perrot concernant l'intégration des enseignements primaire et secondaire;

CONSIDERANT les efforts soutenus des commissions scolaires de Soulanges, Ile Perrot et de la Régionale Vaudreuil-Soulanges à rationaliser la démarche.

Il est proposé et il est unanimement résolu de surseoir à la démarche d'intégration du territoire de Vaudreuil-Soulanges et ce, jusqu'au moment où la commission scolaire de l'Ile Perrot constatera une attitude participative de la Commission scolaire de Vaudreuil.

Copie conforme,
Ce 9e jour de mars 1989

Pierre Lacombe
Secrétaire général

La Commission Scolaire de l'Ile Perrot

ANNEXE: J

Commission Scolaire Soulanges

CONSEIL SCOLAIRE

COPIE DE RESOLUTION

SESSION REGULIERE DES MEMBRES DU CONSEIL SCOLAIRE DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE SOULANGES, TENUE AU CENTRE ADMINISTRATIF DE COTEAU-LANDING, LE MARDI 7 MARS 1989, A 19H30, SOUS LA PRESIDENCE DE MONSIEUR LEO TRAHAN; SIX COMMISSAIRES SONT PRESENTS FORMANT QUORUM.

RESOLUTION NO 89 03 10 - INTEGRATION

CONSIDERANT le manque de confiance des participants dans le dossier intégration;

CONSIDERANT la lourdeur de ce dossier et le temps qui pourrait être réquisitionné inutilement chez nos personnels;

CONSIDERANT que certaines hypothèses sont a priori rejetées;

IL EST PROPOSE par monsieur Gervais Roussy et résolu à l'unanimité de surseoir à la démarche d'intégration tant et aussi longtemps que la commission scolaire de Soulanges ne sentira pas une volonté ferme des participants d'en arriver à un consensus dans le dossier intégration.

VRAIE COPIE CONFORME

Jean-Paul Régis
Directeur général

/mc
1989-03-15

ANNEXE: K

INTEGRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES

PROPOSE ET RESOLU NO C.C. /98/11/S102

QUE, dans le dossier d'intégration des commissions scolaires du territoire de Vaudreuil-Soulanges, la Commission Scolaire de Vaudreuil préconise la mise sur pied d'une seule commission scolaire;

QU'advenant le cas où les parties concernées choisissent deux commissions scolaires, le territoire actuel de la Commission Scolaire de Vaudreuil ne sera pas modifié.

ADOPTE

COPIE CONFORME CERTIFIEE

Jean-Claude Sauvé
Secrétaire général

/TD

cc: Madame Gaétane Koszegi
Monsieur Léo Trahan
Monsieur Claude Laurence
Monsieur Mario Raymond
Monsieur Michel Bédard
Monsieur Jean-Paul Régis

C.S.R.V.S.

ANNEXE: I.

SERVICE AUX ETUDIANTS

ETUDE CAPACITE - EFFECTIFS

CALCUL DE LA CAPACITE D'ACCUEIL D'ELEVES DANS LES BATIMENTS SCOLAIRE DE LA COMMISSION

TABLEAU SYNTHESE

BATIMENTS	CAPACITE TOTALE	* PREVISIONS D'UTILISATION 88/89	CAPACITE DISPONIBLE
ECOLE SECONDAIRE SOULANGES	1284	1058	+ 226
ECOLE SECONDAIRE VAUDREUIL	1746	1765	(- 19)
ECOLE SECONDAIRE CATHOLIQUE ANGLAISE DE VAUDREUIL	493	501	+ 192
ECOLE SECONDAIRE LIONEL-GROULX	752	730	+ 22
ECOLE SECONDAIRE GERIN LAJOIE	656 (C.L.+ E.A.)	280	+ 376
CENTRE CULTUREL	515 (V.P.G.L.E.A.)	259	+ 256
CENTRE SPORTIF - PISCINE	230 (Ecoles)	210	+ 20
	5676	4603	

DISPONIBILITE EN PLACES-ELEVES ⟶ 1073

* le calcul tient compte des prévisions des effectifs - professionnel jeunes et adultes
- régulier jeunes et adultes

JD:pdb
1989-01-30

Jean Dubon, Dir. S.A.E.

ANNEXE: M

QUESTIONNAIRE

1. **Renseignements généraux**

Nom: _____ Prénom: _____

Poste occupé: _____

Expérience à ce poste: _____

Organisation: _____

2. Quel est, selon vous, le problème le plus important en tant qu'administrateur ou gestionnaire que l'organisation rencontre actuellement?

_____

_____

_____

_____

_____

3. Où se situe présentement votre plus grande insatisfaction?

_____

_____

_____

_____

_____

4. Quelle est présentement la priorité du conseil des commissaires?

La restructuration des commissions scolaires

5. Quel est le motif qui a poussé la commission scolaire à proposer ou accepter d'étudier la question d'intégration avec les autres partenaires du territoire?

---

6. Considérez-vous cette question comme urgente actuellement?

Oui_____ Non_____

/3

7. Quelle est, selon vous, la solution évidente sur le territoire quant à l'intégration des commissions scolaires?

   a) 1 commission scolaire

   b) 2 commissions scolaires

   c) 2 commissions scolaires avec modification de territoire

Justifiez votre réponse:

_____
_____
_____
_____
_____

8. Y-a-t-il une autre solution possible?

   Oui_____ Non_____

Si oui, laquelle?

_____
_____

/4

9. Dans la négociation tripartite que vous avez menée:

a) Quels sont les points sur lesquels il y eu entente ou évolution?

_____

_____

_____

b) Est-ce qu'il y a eu des stratégies particulières que vous avez adoptées?

_____

_____

_____

c) Selon vous, quelle est la principale cause de l'arrêt des négociations?

_____

_____

_____

10. En acceptant d'ouvrir les discussions, vous visiez surtout:

a) à améliorer la qualité des services de votre organisme

b) à faire disparaitre la dualité primaire\secondaire

c) autre motif

Lequel? _____

_____

_____

_____

/5

11. Dans la négociation, y-a-t-il une des parties qui tire avantage de sa situation?

Oui_____ Non_____

Si OUI: Quelle est cet avantage?

_____

_____

_____

12. Y-a-t-il un acteur dans le groupe qui veut imposer son pouvoir aux autres?

Oui_____ Non_____

Si OUI, lequel?

_____

_____

13. Dans la négociation, sentez-vous une marge de manoeuvre pour accepter ou refuser ce qui est proposé?

_____

_____

_____

/6

/6

14. Quelle serait la solution que le ministre imposerait dans l'éventualité d'un désaccord entre les parties?

a) 1 commission scolaire

b) 2 commissions scolaires

15. Existe-t-il, selon vous, un facteur positif qui pourrait être exploité pour une reprise des discussions?

Oui_____ Non_____

Si OUI, lequel?

_____

_____

_____

BIBLIOGRAPHIE

EXIGA, Alain, PIOTET, Françoise et SAINSAULIEU, Renaud, L'analyse sociologique des conditions de travail, Ed. Anact, collections outils et méthodes, Paris 1981.

BRESAY, Maurice et RICHOUX, Gilles C. (1970), Les regroupements d'entreprises, Les Editions ouvrières, Paris.

CALVET, A.L., Fusion et acquisitions internationales: développements récents, Ottawa: Université d'Ottawa.

CROZIER, Michel, Le phénomène bureaucratique, Edition du Seuil, Paris.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., L'acteur et le système, Les Editions du Seuil, 1978.

GAGNON Jean-Marie, Traité de gestion financière, Chicoutimi: Gaétan Morin, 1982.

GOSSELIN, Alain, Les contraintes à l'intégration des entreprises après une fusion, Gestion, p. 67.

JAEGER, Alfred M., La culture organisationnelle: un élément à ne pas oublier dans les acquisitions et fusions, Gestion, volume 12, no. 3, septembre 1987.

JARGENSEN, Jan, A la recherche des fusions d'entreprises au Canada, Gestion, vol. 12, no. 3, septembre 1987.

JULIEN, Germain (1982), Le livre blanc sur la restructuration scolaire et l'expérience québécoise de participation à la gestion des établissements publics, Centre d'études politiques et administratives du Québec (E.E.P.A.Q.).

LEPINE, G., La restructuration scolaire c'est quoi, article dans l'Interdit, novembre 75.

MINISTERE DE L'EDUCATION (1978C), Loi modifiant de nouveau la loi sur l'instruction publique: loi no. 71, L'Editeur officiel du Québec.

MINISTERE DE L'EDUCATION, Projet de loi 107, chapitre 84), Editeur officiel du Québec, 1988.

MINISTERE DE L'EDUCATION DU QUEBEC, Guide et procédures pour un projet d'intégration des enseignements primaire et secondaire, 1989.

MINISTERE DE L'EDUCATION: Règlement sur les conditions d'emploi des administrateurs des commissions scolaires pour catholiques.

MINISTERE DE L'EDUCATION DU QUEBEC, Règles budgétaires des commissions scolaires 87-88, 88-89.

MINTZBERG, DURU RAISINGHANI et THEORET, André, Instructured Decision Processes, Administrative Science QUARTERLY Review, June, 1976, volume 21, pp. 246 à 275.

M.R.C. VAUDREUIL-SOULANGES: Recensement démographique Vaudreuil-Soulanges, 1986.

MONGEAU, J., DIONNE, C., TERMOTE, M.: Perspectives de population pour les territoires des commissions scolaires régionales du Québec de 1972 à 1986, Rapport technique I.N.R.S. Urbanisation, 1976.

PAQUIN, Michel, Collaboration et regroupement des établissements de santé et de services sociaux, Gestion, volume 12, no. 3, septembre 87.

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL
1993 -03- 0 8